

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

María Laura Gómez Cristaldo

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA AMÉRICA LATINA: A
ATUAÇÃO CONJUNTA DA CONFECÁMARAS
(CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE
COMERCIO) E DO CIPE (CENTER FOR INTERNATIONAL
PRIVATE ENTERPRISE).**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Programa de Graduação
em Ciências Sociais da Universidade
Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Ary Cesar Minella

Florianópolis
2012

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

María Laura Gómez Cristaldo

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA AMÉRICA LATINA: A
ATUAÇÃO CONJUNTA DA CONFECÂMARAS
(CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE
COMERCIO) E DO CIPE (CENTER FOR INTERNATIONAL
PRIVATE ENTERPRISE).**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Ciências Sociais”, e aprovado em sua forma final pelo Programa de graduação em Ciências Sociais.

Florianópolis, 17 de fevereiro de 2012.

Prof. Dr. Julian Borba
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ary Cesar Minella,
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Dr.^a Maria Soledad Etcheverry
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Me. Clóvis Nelson Pires da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a
minha **ABUELA ELENA**,
que nunca me deixa desistir.

AGRADECIMENTOS

A Confecámaras e o CIPE têm um programa em conjunto para difundir o conceito e os princípios da Governança Corporativa na América Latina; realizam várias parcerias e atividades com esse fim, mas posso dizer que com este Trabalho de Conclusão de Curso o conceito de Governança Corporativa chegou a muitas pessoas, que nunca ouviram falar do assunto e que nem estão em meios onde o tema é discutido.

No desenvolvimento deste trabalho muitas pessoas, amigos, colegas, companheiros e familiares me ouviram falar sobre Governança Corporativa, e com certeza todos eles têm hoje pelo menos uma ideia do que é, e das parcerias do CIPE.

E este é o espaço que tenho para agradecer a eles pela força e por todas aquelas palavras de incentivo que me deram, e que fizeram com que eu chegasse hoje a concluir este ciclo e logo mais iniciar outro.

Agradeço principalmente a minha família, minha mãe, minha irmã, meus sobrinhos e meu pai, pela oportunidade que me deram de morar longe de casa, fora do meu país; de estudar o que eu queria, mesmo eles não acreditando na escolha, e muitas vezes mesmo sem saber o que realmente é estudar Ciências Sociais. Obrigada principalmente por sempre me fazer sentir presente mesmo na distância, só quem morou longe da família sabe como uns 1200 km fazem diferença, e como em certos momentos não há nada melhor que um colo da mãe.

Obrigada a minhas amigas de sempre, Karenina e Belém, que mesmo na distância sempre estiveram presentes, nunca deixaram a amizade acabar, me ajudaram a passar pelos momentos difíceis, escutaram minha aflições, me apoiaram quando decidi sair de casa e fizeram com que cada volta para o Paraguai fosse como se o tempo não tivesse passado.

A todos os professores do curso de Ciências Sociais pelos ensinamentos durante o curso, os quais espero ter conseguido utilizar neste trabalho. Em especial ao Remy, que desde a primeira fase demonstrou uma paixão pelo marxismo que foi contagiante e animadora. À professora Sonia Maluf, que me ensinou o que é a Antropologia. À Marisol, que sempre foi bem prestativa no que precisei, inclusive em fazer parte da minha banca. À professora Miriam Grossi, que me encorajou a estudar gênero.

Estou muito agradecida ao Ary, meu orientador neste trabalho, que é muito mais que um professor, ele é como um segundo pai para mim, desde o início do curso trabalhando juntos, sempre me apoiando, mesmo quando a decisão fosse ir para outras áreas; e o mais importante, sempre me recebendo com os braços abertos quando o procurei. Obrigada pela dedicação, persistência, pelas horas de sono “perdidas” corrigindo meus escritos e principalmente por não ter desistido de mim.

Ana, Andréia, Anelise, Camila, Cynthia, Diego, Franco, Gabi, Giordani, Giovana, Janine, Jaques, Rochele, Joãzinho, Leo, Lucas, Mariana, Maira, Mayara, Mauricio, Paula, Sabrina, Talita, Victor, Vinicius; amigos e colegas do curso de Ciências Sociais, que sempre contribuíram com discussões, compartilhando em salas de aulas, mesas de bar ou festinhas da UFSC. Neste curso as discussões estão sempre presentes, não importa o lugar.

Aos meus amigos do curso de História, Carlos, Elo, Gabi, Lari, Lilian, Mateuzinho, Onete, Pedro, Roni, Sergio, entre outros, que sempre fizeram parte de mim, me acolheram, me apoiaram e me deram forças para continuar.

Aos amigos das mais diversas áreas, Ana, Kariene, Karina, Lara, Leticia, Talita, Tarso, Ug, entre tantos outros que passaram, e que de alguma forma contribuíram com aquela boa companhia, risadas e conversas, para que este momento se concretizasse.

Existem pessoas que ao longo destes cinco anos de graduação me ajudaram a constituir uma família aqui no Brasil, e por isso eles sempre vão ter um lugar especial no meu coração. Andressa, minha irmã brasileira, que nunca desiste de mim, mesmo brigando e discutindo por tudo, ela sempre está ao meu lado com as palavras certas, com o conselho ou ombro amigo. Heron, “o conde cueca”, obrigada por cada pote de sorvete, cada garrafa de vinho, cada lágrima compartilhada, cada festinha, dança ou por simplesmente ficar junto.

Thais, minha concorrente no drama, minha amiga brasileiríssima, que me ensinou a gostar de samba e a fazer feijão; obrigada por cada palavra de incentivo e pelos “cafés” nas tardes.

Fê, minha colega de quarto, meu exemplo de racionalidade, amiga que esteve comigo no momento em que mais precisei me dando uma luz.

Rogeli, minha vizinha, amiga e colega, obrigada pelos almoços, jantas, cafés, que fizeram possível este trabalho; obrigada pela força de cada dia e por sempre acreditar que era possível. À Carol, obrigada pelas conversas sobre religião, pelos conselhos sobre a vida, e pelo carinho e proteção de sempre.

Gabi Augusta e Isbella, sempre seremos “flores”. Obrigada por cada momento compartilhado, cada conversa, cada trabalho feito, cada noite desvelada.

Agradeço às pessoas que conheci quando cheguei ao Brasil e foram me acompanhando neste longo processo; Elaine, meu anjo da guarda, que sempre cuidou de mim; ao Daniel, que me ajudou a falar direito desde o início e hoje faz a revisão deste texto, obrigada por sempre tocar *Galopera* para eu me sentir em casa; ao Pedro, meu eterno amor brasileiro, obrigada por cada palavra de apoio, pelas horas “perdidas” me ouvindo reclamar e pela paciência de sempre; à Suzana e à Fernanda, minhas primeiras amigas, obrigada pela ajuda para me adaptar e por me mostrar como é sair de casa.

Aos meus primos Alexis, Clara, Javo e Sara, sem os quais tudo isso não teria sido divertido; saudade é ruim, mas a gente aprendeu que a distância faz com que valorizemos o tempo juntos, as brincadeiras e piadas.

Felipe, meu irmão brasileiro, que me emprestou sua família e me ensinou a gostar de futebol. Obrigada pelos filmes, pelas conversas políticas sobre América Latina e pelas viagens ao Paraguai.

João, meu companheiro de viagem, meu aventureiro, obrigada pela maravilhosa amizade construída na estrada e por carregar minha mochila quando eu não consegui.

À Pri, a marxista esotérica; à Alcione, a poetisa dançante; ao Fabiano, meu primo brasileiro; ao Grégori, que nunca perde uma piada, e ao Antônio, que sempre tem um texto para indicar; obrigada por fazer um grupo tão legal de se trabalhar.

E por fim, obrigada ao Brasil por ter me acolhido muito bem, sempre colocar pessoas boas no meu caminho e ter me permitido crescer e aprender, assim como ensinar um pouco da minha cultura em cada espaço em que convivi.

¡GRACIAS!

*A vida se contrai e se expande
proporcionalmente à coragem do indivíduo.*
Anaïs Nin

RESUMO

A Governança Corporativa é um tema pouco explorado nas Ciências Sociais, mas é de suma importância um olhar sociológico e político para sua aplicação, especialmente na América Latina. Esta pesquisa traz a discussão sobre o conceito e sua aplicação. É um estudo de caso na Colômbia, por meio da parceria do *Center for International Private Enterprise (CIPE)*, que é uma instituição norte-americana, e da *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras)*. Analisa as parcerias envolvidas no processo de divulgação da Governança Corporativa e as atividades desenvolvidas, assim como a criação dos Códigos de Boa Governança Corporativa na Colômbia. Com base em pesquisa bibliográfica e documental, o trabalho constatou uma expansão da governança corporativa na Colômbia a partir da atuação da Confecámaras, que supostamente criou um ambiente de maior garantia para os investimentos locais e externos, além de atender aos propósitos do CIPE, que busca difundir sua concepção de democracia e livre mercado.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Colômbia; CIPE; Confecámaras; Código de Boa Governança Corporativa.

RESUMEN

El Gobierno Corporativo es un tema poco explorado en las Ciencias Sociales, pero es de suma importancia una visión sociológica y política para su aplicación, especialmente en América Latina. Esta investigación trae una discusión sobre este concepto y su aplicación. Es un estudio de caso en Colombia, por medio de la asociación del *Center for International Private Enterprise (CIPE)*, que es una institución norteamericana y la *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras)*. Se analizan las asociaciones involucradas en el proceso de divulgación del Gobierno Corporativo y las actividades desarrolladas. Así como la creación de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo en Colombia. Con base en la investigación bibliográfica y documental este trabajo constató una expansión del gobierno corporativo en Colombia a partir de la actuación de la Confecámaras, y supuestamente creo un ambiente de mayor garantía para las inversiones locales y externas, mas allá de atender a los propósitos del CIPE que busca difundir su concepción de democracia y libre mercado.

Palabras-claves: Gobierno Corporativo; Colombia; CIPE; Confecámaras; Código de Buen Gobierno Corporativo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	27
Evolução de conceitos de Governança Corporativa – 1990 a 2001	
Quadro 2.	36
Comparação entre os três modelos de Governança Corporativa	
Quadro 3.	43
Parcerias do CIPE na América Latina e no Caribe em 2010	
Quadro 4.	50
CIPE – Programas e parcerias na América Latina – 2007 a 2010	

LISTA DE ABREVIATURAS

ACILS - American Center for International Labor Solidarity
AFL-CIO - American Federation of Labor – Congress of Industrial Organisations
ANALDEX - Asociación Nacional de Comercio Exterior
ANDI - Asociación Nacional de Empresários de Colômbia
ASOBANCARIA
ACOPI - Asociación Colombiana de Pequeños Industriales
ASOFIDUCIARIAS - Asociación de Fiduciarias
ASOFONDOS - Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías
BM - Banco Mundial
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BVC - Bolsa de Valores da Colômbia
CAF - Corporación Andina de Fomento
Cámara de Comercio de Medellín
Câmaras de Comércio de Bogotá
Câmaras de Comércio de Cartagena
CIPE - Center for International Private Enterprise
CONFECÂMARAS - Confederación Colombiana de Câmaras de Comercio
Departamento Nacional de Planeación
FASECOLDA - Federación de Aseguradores Colombianos
FGGC - Fórum Global de Governança Corporativa
FTUI - Free Trade Union Institute
IAAG S.A Consultoria & Corporate Finance
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC - Coração Financeira Internacional
Incubar Colombia
Innovar Colombia
ILAGC - Instituto Latino-Americano de Governança Corporativa
IRI - International Republican Institute
KPMG – Empresa de Consultoria
Ministério de Comércio Exterior
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
NDI - National Democratic Institute for International Affairs
NED – National Endowment for Democracy
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
Red Colombia Compite

SECO - Secretaria de Estado para Assuntos Econômicos da
Suiça
Solidarity Center
Spencer Stuart
Superintendencia de Sociedades de Colombia
Superintendência de Valores
Superintendencia Financiera de Colombia
Transparencia por Colombia
U.S. Chamber of Commerce (Câmara Americana de Comércio)
Universidad de la Sabana,
Universidad de los Andes
Universidad Externado de Colômbia
USAID - United States Agency for International Development

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	23
CAPÍTULO 1	
1.1. Governança Corporativa	25
1.2. Evolução conceitual de Governança Corporativa	27
1.3. Conflitos de Agência	31
1.4. Modelos de Governança Corporativa	33
1.4.1. O modelo anglo-saxão	33
1.4.2. O modelo germânico	34
1.4.3. O modelo japonês	34
CAPÍTULO 2	
2.1. CIPE – <i>Center for International Private Enterprise</i>	39
2.2. CIPE na América Latina	43
2.3. A relação do CIPE com a Governança Corporativa	47
CAPÍTULO 3	
3.1. Colômbia em dados	53
3.2. Confecámaras – <i>Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio</i>	54
3.3. Governança Corporativa na Colômbia	56
3.4. Confecámaras e a Governança Corporativa	58
3.4.1. Instituições parceiras na promoção da Governança Corporativa na Colômbia	59
3.4.2. Atividades da Confecámara para a implementação da Governança Corporativa	63
3.5. Código da Boa Governança Corporativa – Colômbia	66
3.5.1. Código de Boa Governança Corporativa da Confecámaras – 2001	68
3.5.2. Código da PME – Pequenas e Médias Empresas – de Governança Corporativa – 2003	68
3.5.3. Código Andino – 2004	69
3.5.4. Código de Mejores Prácticas Corporativas – 2007	70
CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS	77
ANEXO A	83
ANEXO B	108

INTRODUÇÃO

Uma nova corrente de pensamento organizacional se difunde nas grandes empresas: a Governança Corporativa, através da qual elas buscam sua reestruturação – daí a importância do estudo desse conceito, assim como das suas implicações na sociedade.

Pode-se constatar a existência de organizações que atuam para difundir e implementar a Governança Corporativa na América Latina, como é o caso da estadunidense *Center for International Private Enterprise* (CIPE), que interage com organizações “parceiras” no continente. Este trabalho tem como objetivo analisar a articulação entre o CIPE e a *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio* (Confecámaras) e os conceitos e práticas que desenvolvem para consolidar a Governança Corporativa na Colômbia.

A pesquisa faz parte de um projeto maior intitulado **“América Latina: uma visão sociopolítica das transformações e das perspectivas do sistema financeiro (V etapa)”** (MINELLA, 2010), desenvolvido no NESFI – Núcleo de Estudos Sociopolíticos do Sistema Financeiro – por um grupo de pesquisadores composto por professores e estudantes. Um dos focos de análise são os vínculos do CIPE com as organizações de representação de classe do empresariado e especialmente seu interesse e atuação relacionados com a governança corporativa.

Para atingir os propósitos deste trabalho, no primeiro capítulo é feita uma revisão teórica sobre o conceito de Governança Corporativa, a evolução do termo e os diversos modelos existentes, buscando situar melhor o leitor nessa temática, para que dessa forma possa entender o trabalho desenvolvido pela parceria CIPE-Confecámaras. Como essa temática não é muito conhecida, torna-se importante a discussão do conceito, especialmente nas Ciências Sociais, onde ainda é pouco explorado.

No segundo capítulo realizamos uma revisão documental, para apresentar o CIPE, como se deram sua formação e sua inserção na América Latina, o conceito de Governança Corporativa defendido pela instituição e as estratégias por ele praticadas em relação a essa temática, assim como suas

parcerias na América Latina e o trabalho específico desenvolvido na Colômbia, em parceria com a Confecámaras.

No terceiro capítulo apresentamos a Confecámaras, um histórico da instituição e como ocorre a difusão do conceito de Governança Corporativa na Colômbia. Identificamos outras parcerias da Confecámaras, além do CIPE, e as atividades desenvolvidas em torno dessa temática. E por último apresentamos quatro Códigos de Boa Governança Corporativa existentes na Colômbia, e qual foi o envolvimento da Confecámaras na elaboração de cada um deles. Verifica-se que a Confecámaras tem bastante influência no quesito de Governança Corporativa na Colômbia, a qual se dá em grande parte graças à parceria com o CIPE, através do financiamento do programa.

Tudo isso com o intuito de cumprir os objetivos específicos, que são: identificar qual é o conceito de Governança Corporativa proposto pelo CIPE; analisar as atividades desenvolvidas pela Confecámaras em relação à Governança Corporativa na Colômbia; identificar as parcerias, além do CIPE, da Confecámaras para realizar atividades com a temática de Governança Corporativa; analisar seu papel na elaboração dos Códigos de Governança Corporativa adotados naquele país; e identificar os autores e documentos que os inspiraram.

Nas considerações finais buscamos articular os capítulos e apontar as principais reflexões sobre a pesquisa. Mesmo que minimamente, em termos gerais, espero que o trabalho contribua para dar mais visibilidade ao tema no campo das Ciências Sociais, pois sua aplicabilidade tem diversas repercussões econômicas, sociais e políticas. E também contribuir no entendimento do CIPE, sua inserção na América Latina e seus vínculos com os interesses e a ideologia das corporações e do governo dos Estados Unidos.

CAPÍTULO 1

1.1 Governança Corporativa

O tema de Governança Corporativa se origina com a ideia da empresa moderna, em virtude da qual se começa a delegar a tomada de decisões aos executivos.¹ A partir desse momento, se inicia um debate sobre a melhor forma de as empresas serem governadas, dando ênfase na relação entre acionistas e executivos.² O próprio Smith³ aponta que os diretos e executivos das companhias jamais vão cuidar com a mesma diligência que os acionistas de uma empresa.⁴

Como consequência, a Governança Corporativa começa a se centrar principalmente na regulação da comunicação e do controle que devem ter os acionistas para com os executivos da sua empresa, com o fim de salvaguardar seus próprios interesses.⁵

Governança Corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração. (LODI, 2000. p.9)

Dentro do debate sobre Governança Corporativa, a questão fundamental é se a empresa existe para atender aos seus acionistas ou a um grupo de interesses mais amplo

¹Benavidez Franco, Julián. *Historia del Gobierno Corporativo en el mundo*. Disponível em: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm
Acessado em: 01.09.2011

²Larrea, Ortiz & Cia, *Análisis del Buen Gobierno Corporativo*. Disponível em: <http://larreayortiz.com/es/articulos-destacados/44-articulos/97-analisis-del-buen-gobierno-corporativo>. Acessado em: 23.10.2011

³Adam Smith, economista e filósofo escocês.

⁴Benavidez Franco, Julián. *Historia del Gobierno Corporativo en el mundo*. Disponível em: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm.
Acessado em: 01.09.2011

⁵Larrea, Ortiz et al. *Análisis del Buen Gobierno Corporativo*. Disponível em: <http://larreayortiz.com/es/articulos-destacados/44-articulos/97-analisis-del-buen-gobierno-corporativo>. Acessado em: 23.10.2011 (trata-se de pesquisa de uma firma de advogados que elaborou um código de boa Governança Corporativa).

composto de empregados, credores, fornecedores, clientes, cidadãos, etc.⁶

Segundo Grün (2005, p. 68), a Governança Corporativa “engloba um conjunto de dispositivos, cada vez mais díspares quanto ao seu escopo e lógica interna, mas todos concorrendo para estabelecer ou manter uma relação entre acionistas e dirigentes das empresas, considerada satisfatória para os primeiros”.

Já segundo Röell⁷, a Governança Corporativa “é um ideário típico do sistema financeiro norte-americano, mostrando-se como um instrumento na sua disputa secular contra as direções profissionais das empresas nas quais o capital captado e redistribuído pelos financistas é aplicado” (apud Grün 2005, p. 69).

A definição oficial de Governança Corporativa no Brasil foi dada em 1999, pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país.

No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão. (LODI, 2000. p.24)

⁶Lodi, João Bosco. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

⁷Ailsa Röell é professora na Escola da Universidade de Columbia de Assuntos Internacionais e Públicos. Seus campos de pesquisa incluem microestrutura do mercado acionário, finanças corporativas e governança corporativa.

Em 2004 a OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – definiu Governança Corporativa desta forma:

A Governança Corporativa abrange um conjunto de relações entre a administração da empresa, seu conselho administrativo, seus acionistas e as outras partes interessadas. Também proporcionam a estrutura a través da qual se fixaram os objetivos da empresa e se determinaram os meios para alcançar tais objetivos e controlar o desempenho. (OCDE, 2004)

1.2 Evolução conceitual de Governança Corporativa

No seguinte quadro serão apresentadas cronologicamente as diferentes definições de Governança Corporativa, a partir de diversos autores.

QUADRO 1

Conceitos de Governança Corporativa – 1990 a 2001

Ano	Autor	Conceito
1990	Baysinger e Hoskisson	Integração de controle externo e interno que harmonize o conflito entre a propriedade e o controle.
1993	Keasey e Wright	Estruturas, processos, culturas e sistemas que produzam o êxito do funcionamento das organizações.
1994	Mawet al.	A Governança Corporativa é um tema, um objetivo ou um regime que deve ser seguido para o bem dos acionistas, empregados, clientes, bancos e para a reputação e manutenção de nossa nação e economia.
1994	Prowse	[...] conjunto de mecanismos que podem prevenir a empresa de políticas distantes

		da maximização do valor a favor de um <i>stakeholder</i> ⁸ em detrimento de outros.
1995a	Hart	A estrutura de governança pode se ver como um mecanismo para a tomada de decisões que não se tem especificado no contrato inicial. Mais concretamente, a estrutura de governança designa os direitos residuais de controle sobre os ativos não humanos da empresa: isto é, o direito a decidir como estes ativos podem ser utilizados, como seu uso não vem especificado no contrato inicial. [...] Tendo em vista a capacidade da direção seguir seus próprios interesses, é obviamente importante que existam controle e comparações do comportamento da direção. O objetivo fundamental da Governança Corporativa consiste em desenhar tais controles e comparações.
1996	Lannoo	A governança da empresa planifica a organização das relações entre os proprietários e os diretivos da empresa.
1996	Mayer	A Governança Corporativa está relacionada com as formas de conduzir os interesses das partes (acionistas e executivos) na mesma linha e assegurar que a empresa seja dirigida em benefício dos acionistas.
1997	Berglöf	O ponto de partida é o problema básico da agência: o problema de credibilidade a que se submete o empresário ou a empresa quando pretende convencer os investidores externos a investir fundos. A competência no mercado de <i>insiders</i> e <i>outsiders</i> ⁹ pode diminuir esse problema,

⁸Freeman (1984) definiu *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (SILVEIRA, 2010, p.66)

⁹A expressão *outsider* deve ser entendida como a situação na qual a grande maioria dos acionistas não possui relacionamento próximo da alta gestão da sua empresa. Já o termo *insider* deve ser entendido como a atuação de alguns acionistas junto ao dia

		mas não o suficiente; os sinais do mercado são gerados depois que os fundos sejam comprometidos. O papel da Governança Corporativa é assegurar que os sinais e as informações relevantes sejam realmente trasladadas às decisões de inversão.
1997	Masifern	Sistema global de direitos, processos e controles estabelecidos interna e externamente para que determinem a direção da empresa, com o objetivo de proteger os interesses de todos na sobrevivência com êxito da empresa.
1997	Shleifer e Vishny	A Governança Corporativa está relacionada com os meios através dos quais os financiadores da empresa garantem o rendimento adequado das suas inversões.
1997	Zingales	[...] é o conjunto de restrições que configuram a negociação entre todos os envolvidos na empresa.
1998	Fernández e Gómez	O sistema de governança de uma empresa faz referência ao sistema completo de acordos institucionais e relações através das quais as empresas são dirigidas e controladas. Centra-se nas relações entre os proprietários e a equipe diretiva, assim como na sua repercussão nos resultados. [...] O objetivo principal da estrutura da governança é contribuir precisamente ao planejamento dos incentivos e mecanismos de controle que minimizem os custos de agência para evitar que a separação entre propriedade e controle, associada a grandes empresas, dê lugar a formas de organização ineficientes.
1998	John e	A Governança Corporativa está

a dia da empresa, geralmente pela sua participação na diretoria ou no conselho de administração. (SILVEIRA, 2010, p.66)

	Senbet	relacionada aos mecanismos pelos quais os <i>stakeholders</i> de uma empresa exercem o controle sobre os internos e diretivos de tal forma que seus interesses estejam protegidos. [...] a Governança Corporativa é um meio pelo qual vários <i>stakeholders</i> , externos ao controle da empresa, exercitam os direitos estabelecidos pelo entorno legal existente, assim como nos estatutos sociais.
1999	Eguidazu	A governança da empresa é um processo de supervisão e controle da direção da empresa pelas instituições ou mecanismos internos e/ ou externos, cuja finalidade é alinhar os interesses dos gestores com os dos acionistas.
1999	Grespí e Gispert	Governança Corporativa faz referência aos mecanismos que previnem ou corrigem o possível conflito de interesses entre os diretivos e os acionistas.
1999	Salas	[...] inclui o conjuntos de instrumentos e instituições que se criam numa sociedade com o fim de conseguir assinações eficientes dos recursos presentes e futuros.
2000	Johnson, Boone, Breach e Friedman	[...] a eficiência de mecanismos que minimizam conflitos de agência relacionados aos diretivos, com ênfase especial aos instrumentos legais que previnem a expropriação dos acionistas minoritários.
2000	O'Sullivan	Instituições que influem em como os negócios corporativos localizam seus recursos e inversões.
2000^a	La Porta, López de Silanes, Shleifer e Vishny	A Governança Corporativa é, num sentido bem amplo, um conjunto de mecanismos através dos quais os inversores externos se protegem contra a expropriação dos internos.

2001	Tirole	[...] o desenho de instituições que induzem ou forçam a direção a interiorizar o bem-estar dos <i>stakeholders</i> .
-------------	--------	--

Fonte: Tabela elaborada por Maria Gracia Garcia Soto¹⁰, a partir de Santana Martin 2002¹¹. Notas de rodapé próprias.

As definições trazidas pelos diversos autores coincidem em um ponto: a importância dos mecanismos de controle, tanto externos – os pautados pelo mercado – como pelos internos – os pautados pela própria empresa – para a administração e gestão da empresa. Além disso, todos eles apontam o distanciamento entre propriedade e controle – este ponto vou desenvolver melhor no próximo subcapítulo –, o qual gera um conflito dentro da empresa.

Já em relação às diferenças, podemos ver que alguns autores apontam como êxito da empresa a maximização do lucro a favor dos proprietários e outros focam a maximização a favor dos *stakeholders*. É central que a empresa defina qual será seu objetivo principal, para que assim a gestão toda se faça em função dele, seja qual for. Dessa forma também se evita deixar uma brecha para os conflitos de agência.

1.3 Conflitos de Agência

Em 1932, foi realizado o estudo de Berle&Means *The Modern Corporation and Private Property*, que comprovou que as empresas nos Estados Unidos delegavam a direção separando a propriedade do controle. Mesmo assim, nessa época não se previu o número de circunstâncias que se podiam apresentar, o que permitiu que os executivos agissem em prol dos seus próprios interesses, esquecendo os verdadeiros objetivos dos acionistas.¹²

¹⁰SOTO, María Gracia García. *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. 2003. 123 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economía, Departamento de Departamento: Economía Y Dirección de Empresas, Universidad De Las Palmas De Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, 2003.

¹¹Santana Martín, D.J. (2002). *Disposiciones estatutarias de gobierno, identidad del propietario y comportamiento corporativo. Evidencia para la empresa española*. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

¹²FRANCO, Julián Benavidez. *Historia del Gobierno Corporativo en el mundo*, Disponível em:

Essa separação entre a propriedade e a gestão trouxe várias mudanças para dentro da empresa; foram inseridos os executivos contratados; os objetivos deixaram de se limitar à maximização do lucro. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

As partes envolvidas nesse conflito são: os proprietários, que são os acionistas que investem seus recursos na aquisição de ações das empresas ou que as recebem em processos sucessórios; e os executivos, que são os contratados para a direção executiva das empresas.

Porém, o conflito se gera quando o interesse dos proprietários normalmente é o máximo retorno de seus investimentos e o dos executivos pode ser outro, às vezes até conflitante com o dos acionistas.

Com esses dois agentes, temos uma relação de agência, em que ambos tentam maximizar seus interesses; por um lado os acionistas querem que os executivos tomem as decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno dos investimentos. Mas os executivos têm seus próprios interesses, seja *status*, carreira, lucro em curto prazo, altas remunerações ou benefícios autoconcedidos, etc.

Para evitar esse conflito, precisa-se confeccionar um contrato que deixe bem claros os termos entre os agentes e o comportamento destes. Nesse contrato têm de ser estabelecidas as condições para conciliar os interesses de ambas as partes.

Na Colômbia, como em quase toda a América Latina, o conflito de agência não se dá entre os acionistas e os executivos, e sim entre os acionistas majoritários e os minoritários. Isso ocorre porque o mercado de capitais é imaturo, a propriedade é concentrada. No caso, os acionistas minoritários veem seus direitos, sua inversão ou seu retorno sendo prejudicados pelos acionistas majoritários. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

1.4 Modelos de Governança Corporativa

Historicamente, segundo a forma com que se exerce o controle sobre a administração da empresa, é possível identificar três modelos de Governança Corporativa: o anglo-saxão, o germânico e o japonês.

1.4.1 O modelo anglo-saxão

Esse modelo apresenta uma estrutura na qual os acionistas são pulverizados e distantes no dia a dia nas operações da empresa, baixa presença de conglomerados empresariais diversificados e tem como objetivo geral a maximização da riqueza dos acionistas. (SILVEIRA, 2010. p.142-143)

Os Estados Unidos possuem um mercado de capitais mais líquido, com maior volume negociado, maior capitalização de mercado e maior listagem de companhias do mundo. O país é sede de 140 das 500 maiores corporações do mundo.¹³ É nos Estados Unidos que vão surgindo os padrões de Governança Corporativa que logo pautarão os demais países. (SILVEIRA, 2010)

A estrutura da propriedade das empresas é bem dispersa, e existe uma baixa proporção de controle familiar, estatal ou de grupos financeiros. Grandes problemas com a teoria da agência, pois os acionistas são relativamente fracos enquanto que os executivos são fortes. (SILVEIRA, 2010)

O fundamento desse modelo, segundo West, é o individualismo possessivo, ou seja, a busca pela maximização de ganhos individuais e corporativos, o que impõe limites aos interesses de quaisquer *stakeholders* que não os acionistas. (WEST, 2009, *apud* THIRY-CHERQUES, 2010)

Por disposições legais e regulação dos mercados, é forte a proteção aos sócios minoritários. É feito controle dos gestores por Conselhos de Administração, e o poder do voto é efetivamente exercido pelos titulares das ações ou por procuração. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

“Códigos pioneiros de boas práticas, emitidos por instituições de mercados de capitais, fundamentados em relatórios de comissões constituídas para revisões normativas”. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

¹³ Fonte: Ranking Global 500 da Revista *Fortune*. 2009

1.4.2 O modelo germânico

Esse modelo já contrasta fortemente com o modelo anglo-saxão. A função objetivo das empresas segue a abordagem de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*¹⁴, inclusive por determinações legais; a gestão das empresas se dá por meio de dois conselhos; o mercado de ações possui um papel limitado no financiamento do crescimento das empresas (forte presença dos bancos nas empresas). (SILVEIRA, 2010. p.151)

O ambiente empresarial é caracterizado por uma concentração acionária bem superior à dos países anglo-saxões, o que quer dizer que é raro uma companhia alemã possuir um bloco de controle definido. Existem duas formas de se constituir uma empresa: a primeira como empresa de responsabilidade limitada¹⁵ (GmbHs), e a segunda como corporações com ações¹⁶ (AGs). A grande maioria na Alemanha existe na forma de GmbHs. (SILVEIRA, 2010)

Esse modelo é da perspectiva *stakeholders*, busca o maior equilíbrio entre os interesses dos acionistas, credores, empregados e outras partes externas interessadas. Para isso acontecer, as empresas com mais de 2000 funcionários contam com um Conselho de Administração – *Vorstand* – e um Conselho de Supervisão – *Aufsichtsrat* –, em que empregados, sindicatos e acionistas minoritários designam os membros da segunda. Os bancos se encontram no primeiro Conselho, onde são tomadas as orientações estratégicas. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

1.4.3 O modelo japonês

E por último temos o modelo japonês, o qual pode ser considerado um híbrido dos sistemas dos acionistas como *insiders* e *outsiders*¹⁷. Por um lado, seu mercado de ações é

¹⁴Freeman (1984) definiu *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (SILVEIRA, 2010, p.66)

¹⁵Conhecidas no Brasil como *sociedades limitadas*. São aquelas cujo capital social é representado por quotas. A responsabilidade dos sócios no investimento é limitada ao montante do capital social investido.

¹⁶S.A – *Sociedades Anônimas*, que são uma forma jurídica de constituição de empresas na qual o capital social não se encontra atribuído a um nome em específico, mas está dividido em ações que podem ser transacionadas livremente

¹⁷A expressão *outsider* deve ser entendida como a situação na qual a grande maioria dos acionistas não possui relacionamento próximo da alta gestão da sua empresa. Já

razoavelmente bem desenvolvido; por outro, os bancos são a principal fonte de recursos, exercendo o papel de financiadores de grandes conglomerados. (SILVEIRA, 2010. p.159)

Após a Segunda Guerra Mundial reforçou-se a ideia de que as empresas deveriam ser vistas como instituições sociais dedicadas a contribuir para a reconstrução do país e promover maior coesão social. Como resultado dessa política nacional, esse modelo de governança tinha como objetivo principal equilibrar os interesses dos *stakeholders*. Essa abordagem colaborativa trouxe participações acionárias cruzadas entre diversas empresas de uma determinada cadeia produtiva, incluindo os bancos que financiavam tais companhias. Foram gerados então os *keiretsu*, que são grandes conglomerados empresariais unidos por meio de participações cruzadas, característica marcante e diferenciadora desse modelo. (SILVEIRA, 2010)

Segundo West, o modelo japonês se vincula à deontologia moral, à ética do dever de Kant, que se caracteriza pelo estabelecimento lógico-formal de princípios, deveres e obrigações. Neste modelo, os interesses de outros grupos de *stakeholders* seriam tomados como fins em si mesmos e não como meios – um dos preceitos basilares da ética do dever definiria o propósito das corporações no modelo com instrumento de coordenação dos interesses dos *stakeholders* em geral, não só dos acionistas. Além disso, a moralidade do modelo teria como esteios os direitos de propriedade e justiça distributiva fundada no acordo mútuo, na recompensa proporcional à contribuição e na satisfação das necessidades dos *stakeholders*. (WEST, 2009, *apud* THIRY-CHERQUES, 2010)

Uma característica peculiar desse modelo seria o consenso na gestão, o qual gera uma lentidão no processo

o termo *insider* deve ser entendido como a atuação de alguns acionistas junto ao dia a dia da empresa, geralmente pela sua participação na diretoria ou no conselho de administração (SILVEIRA, 2010, p.66).

decisório, mas também gera um máximo conforto coletivo com a decisão tomada. Assim como as relações trabalhistas tendem a ser vitalícias, se mantêm a longo prazo os relacionamentos externos com os credores. Todo isso faz o sentido de coletivo, que é de grande relevância para o Japão. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

O seguinte quadro faz uma comparação entre os três modelos de Governança Corporativa com relação à retribuição de diretivos, conselhos administrativos, propriedade, entre outros pontos pertinentes.

QUADRO 2

Quadro comparativo entre os três modelos de Governança Corporativa.

	Alemanha	Japão	Estados Unidos
Retribuição dos diretivos	Moderada	Baixa	Alta
Conselho Administrativo	Direção/supervisão	Principalmente internos	Principalmente externos
Propriedade (acionistas)	Concentrada: famílias, empresas, bancos	Menos concentrada: bancos, empresas, famílias	Difusa: ausência de empresas entre os acionistas
Mercado de capitais	Baixa liquidez	Liquidez moderada	Alta liquidez
Mercado de controle	Pouco ativo	Pouco ativo	Muito ativo
Bancos	Universais	Banco principal	—
Proporção de empresas cotizadas	Baixa	Média/alta	Alta
Orientação de direito das sociedades	Proteção aos acionistas minoritários e credores	Proteção a credores	Proteção aos acionistas frente à direção

Fonte: (SALAS, 2002.p.50)

A Governança Corporativa é percebida e aplicada de diferentes maneiras de um país para outro, focando em diferentes temas, pessoas ou instituições, e com intensidade e natureza diversas, sempre em função do país e das circunstâncias históricas. Por isso:

É difícil crer que a eficiência relativa dos modelos possa ser medida, a não ser com propósitos e resultados performáticos. Os critérios que servem de parâmetros para analisar a eficiência dos “modelos” são resultados contingentes de disputas culturais, os quais dependem, portanto, da dinâmica de atores e ideias, variando no tempo e no espaço. Trata-se da expressão das alterações de linhas de força cujo sentido e magnitude devem ser procurados na esfera do simbólico, e não no âmbito econômico. (GRUN, 2003a, p.142)

Já na América Latina não podemos dizer que exista uma aplicação de um determinado modelo. As características da região geram um modelo próprio. No caso da Colômbia, assim como de outros países da região, existe nas empresas um alto grau de concentração patrimonial – na maioria dos casos o controle está em mãos de grupos familiares. Existem acionistas majoritários engajados na gestão, o que gera um conflito de agência com os acionistas minoritários, os quais muitas vezes não têm direito a voto. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

Em 1999, a OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – elaborou uma lista de princípios básicos para uma **Boa Governança Corporativa**. A partir desses princípios, a OCDE, com a cooperação do Banco Mundial, passou a realizar fóruns regionais objetivando a adaptação de seus princípios à realidade econômica e social de cada região.

No caso específico da América Latina, os encontros foram realizados no Brasil, na Argentina, no México e no Chile, no período de 2000 a 2003. Ao final, foi desenvolvido um documento intitulado *White Paper on Corporate Governance in*

*LatinAmerica*¹⁸, objetivando sumarizar metas políticas em comum e reformas prioritárias para a região, com o propósito de melhorar a Governança Corporativa e, consequentemente, aumentar os investimentos, a eficiência dos mercados de capitais, a *performance* das empresas e o bem-estar social (KITAGAWA, RIBEIRO, 2009). Esses princípios serviram como base, por exemplo, para a confecção do Código Colombiano de Boa Governança Corporativa.

Ao todo são sete princípios recomendados (OCDE, 2003): (1) direitos dos acionistas; (2) tratamento equitativo dos acionistas; (3) relacionamento com *stakeholders*; (4) evidenciação e transparência; (5) responsabilidades dos Conselhos de Administração; (6) melhoria no cumprimento de leis e sua exequibilidade; e (7) cooperação regional.

A Boa Governança Corporativa é um tema relativamente novo, mas muito importante. Na medida em que o mercado se torna mais seletivo e globalizado, o tema da Boa Governança Corporativa vai ganhando consistência, já que sua aplicação pode afetar o acesso da empresa ao mercado global; é nesse cenário que a adoção de práticas da Boa Governança Corporativa é de suma importância para as empresas.

É crescente o número de países que passaram a adotar um Código de Boa Governança Corporativa, que se difundiu globalmente e começou a ser sugerido por autoridades reguladoras, investidores institucionais ou instituições que operam o mercado de capitais. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

¹⁸ O Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina foi criado pela América Latina sobre Governança Corporativa (Latin American on Corporate Governance), um fórum que une formuladores de políticas, entidades reguladoras, líderes empresariais, investidores e especialistas da região, bem como os respectivos representantes dos países membros da OCDE. Utilizando os Princípios da OCDE de Governança Corporativa como parâmetro conceitual para análise e discussão, o Relatório Oficial analisa a importância da governança corporativa para a região, discutindo as tendências e características regionais específicas e estabelecendo as recomendações e prioridades para reformas.

CAPÍTULO 2

2.1 CIPE – *Center for International Private Enterprise*

Ao final dos anos 1970 e início dos 1980, o governo dos Estados Unidos redefiniu parte de sua estratégia de atuação e intervenção no exterior e a administração Reagan, com aprovação do Congresso, criou o *National Endowment for Democracy* (NED), uma organização de caráter privado, mas sustentada com recursos governamentais¹⁹. A formação do NED foi seguida pela criação do *Center for International Private Enterprise* (CIPE), e a ele também se vincularam o *National Democratic Institute for International Affairs* (NDI) e o *National Republican Institute for International Affairs*, mais tarde denominado

International Republican Institute (IRI)²⁰.

Também se filiou ao NED o *Free Trade Union Institute* (FTUI), um dos institutos criados pela *American Federation of Labor – Congress of Industrial Organisations* (AFL-CIO) para atuar no exterior. Em 1997, a AFL-CIO unificou seus quatro institutos, criando o *American Center for International Labor Solidarity* (-ACILS), também conhecido como *Solidarity Center*²¹. (MINELLA, 2012. Texto preliminar para o 54^o Congresso Internacional de Americanistas, a ser realizado em Viena)

Diante disso podemos afirmar que o CIPE é uma organização dos Estados Unidos que apoia ações corporativas,

¹⁹ A história do NED desde sua própria perspectiva aparece em artigo de Lowe (2008).

²⁰ O NDI e o IRI são institutos associados ao Partido Democrata e ao Partido Republicano, respectivamente.

²¹ Institutos unificados: *Free Trade Union Institute* (FTUI), criado em 1977 para atuar na Europa, especialmente na Espanha e em Portugal; *American Institute for Free Labor Development* (AIFLD), criado em 1962 para operar na América Latina; *African-American Labor Center* (AALC, 1964); e *Asian-American Free Labor Institute* (AAFLI 1968) (Amorim, 2007).

políticas e ideológicas das entidades de classe dos empresários ao redor do mundo e realiza “parcerias” com centros de pesquisa e de formulação de políticas públicas (conhecidos como *think-tanks*). (MINELLA, 2009)

Como o próprio Minella constatou, o CIPE constituiu-se como uma entidade da *U.S. Chamber of Commerce* (Câmara Americana de Comércio), que é uma poderosa organização empresarial à qual se vinculam mais de uma centena de associações empresariais no mundo.

A filiação do CIPE à Câmara de Comércio dos Estados Unidos facilitou a entrada na América Latina, pois a maioria dos países latino-americanos conta com uma Câmara Americana de Comércio (GEURTS et al., 2001, p.64 *apud* MINELLA, 2012).

Mesmo sendo uma entidade privada, os fundos do CIPE provêm basicamente do governo dos Estados Unidos, através da USAID²² e do NED²³. O vínculo entre o CIPE e o NED é tão estreito que, dentro da atuação do NED, cabe ao CIPE dirigir sua atuação para o universo empresarial, especialmente suas associações de classe e organizações da sociedade civil sob sua influência, buscando seu envolvimento na formulação e implementação de políticas públicas orientadas pelo interesse do mercado. (MINELLA, 2009. p.17)

Segundo informações do próprio CIPE, desde sua fundação financiou mais de 1000 organizações e iniciativas locais em mais de 100 países e conduziu programas de treinamento na administração de associações empresariais na África, Ásia, Europa, Eurásia, Oriente Médio e América Latina. Sua atuação principal se realiza através das “parcerias” com organizações locais, especialmente com associações empresariais, *think-tanks*, ONGs, universidades e outras organizações da sociedade civil. No desenvolvimento dos programas conjuntos, essas organizações

²²Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development– USAID*).

²³*National Endowment for Democracy* (NED), organização de caráter privado mas sustentada com recursos governamentais norte-americanos, canal fundamental de atuação e intervenção no exterior.

locais entram com recursos obtidos de outras fontes. (MINELLA, 2010. p.14)

Na avaliação de John A. Bohn, presidente do CIPE em 2001, o fato de trabalhar com organizações “parceiras” ao redor do mundo é o que proporciona ao CIPE ricos *inputs* sobre as transformações que vão acontecendo e permite identificar tendências centrais que ultrapassam as fronteiras nacionais e regionais e jogam um importante papel na globalização. (BOHN, 2001, p. 9. Apud MINELLA, 2009)

No site oficial do próprio CIPE²⁴, encontramos um esboço do que seriam para eles as “parcerias”: associações empresariais, câmaras de comércio, think-tanks, mídia e outros grupos da sociedade civil que sejam líderes em suas respectivas áreas. Ainda no site, o CIPE afirma acreditar no desenvolvimento sustentável impulsionado pelos valores das economias de mercado e da governança democrática. E para isso essas organizações seriam a principal fonte de ideias e boas práticas em defesa da política, da capacitação, da reforma institucional e do empreendedorismo.

A articulação com as organizações locais é central na abordagem do CIPE, e elas devem ser ativas na elaboração e implementação dos projetos (“empoderamento das organizações locais”, na linguagem da organização). Os principais programas de ação incluem: a) o combate à corrupção; b) a promoção da Governança Corporativa; c) reformas institucionais para levar o setor informal para a economia formal; d) reforço do papel da mulher e da juventude (programas, cursos, organizações, educação); e) promoção da governança democrática; f) redução das discrepâncias de

²⁴Disponível em: <http://www.cipe.org/programs/global/index.php>. Acessado em: 20.12.2011

renda através da iniciativa empresarial²⁵; g) desenvolvimento das associações empresariais; h) reforma na legislação e regulações que dificultam as atividades empresariais; i) acesso à informação, para alcançar maior transparência no governo, na divulgação e no entendimento dos princípios democráticos orientados para o mercado.²⁶ (MINELLA, 2010, p.14-15)

2.2 CIPE na América Latina

No período de 1984 a 1999, o CIPE financiou 109 projetos na América Latina e no Caribe, envolvendo 50 organizações em 19 países. Os recursos envolvidos nessa atividade atingiram US\$ 9.375.047 (GEURTS et al., 2001, p.60) Só em 2010, a organização atuou em 51 países, apoiando 165 projetos, com 122 parceiros (CIPE, *AnnualReport*, 2010, *apud* MINELLA, 2009).

Segundo Bohn (2001), nos primeiros anos o CIPE concentrou seus programas naqueles países que haviam demonstrado um empenho favorável ao desenvolvimento das empresas privadas e da democracia. Posteriormente, avaliaram que também poderiam agir em países onde era fraco o empenho governamental para o capitalismo e a democracia, desde que encontrasse “dedicadas e corajosas” organizações parceiras.

Nesses primeiros anos da instituição, a maior parte dos recursos do CIPE foi dirigida para a América Latina e o Caribe, no contexto das dramáticas mudanças que ocorreram nos anos 80. No final dessa década, segundo a avaliação do CIPE, “[...] quase todos os países da região haviam abandonado a política de substituição de importações em favor de um sistema econômico orientado pelo mercado” e “[...] quase todos os países haviam avançado na adoção de formas democráticas de governo”. (Bohn, 2001, p. 14 *apud* MINELLA, 2009. p.18)

²⁵ O CIPE estimula o desenvolvimento de iniciativas empresariais que gerem emprego e renda, especialmente através das pequenas e microempresas. Mas as pequenas e médias empresas têm também um papel político e devem ser mobilizadas para dirigir as reformas, e as associações empresariais seriam um instrumento efetivo para isso (Bohn, 2001).

²⁶ CIPE, <http://www.CIPE.org/about/AboutCIPE.pdf>. Acesso: 25/04/2008; e Bohn (2001)

No *AnnualReport* de 2004, o CIPE avaliou que se agudizaria a “crise da democracia” na América Latina em países como Venezuela, Equador, Peru e Bolívia. Em 2007, desenvolvia 23 programas em 13 países da América Latina. Três programas eram de alcance regional: um para o desenvolvimento de Governança Corporativa na Colômbia, no Equador e na Venezuela (com a *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio* – Confecâmaras); outro para formação de liderança a fim de “promover a democracia”; e o terceiro voltado para a publicação da *Perspectiva* e a defesa das reformas (*Instituto de Ciencia Política*). (MINELLA, 2009. p.22)

Segundo o *AnnualReport* de 2010, os programas do CIPE na região de América Latina abordaram desafios democráticos, trabalhando com parcerias para criar e/ ou manter um dialogo político com os governos de sucesso – na avaliação deles, é o caso da Argentina, da Colômbia, da Nicarágua e do Paraguai; referindo-se a “governos de sucesso” aos países onde suas parcerias estão tendo sucesso e não necessariamente o governo político do país. (CIPE, *AnnualReport*, 2010. p.23)

O seguinte quadro nos mostra as parcerias realizadas e/ou mantidas pelo CIPE na América Latina e no Caribe no ano de 2010.

QUADRO 3

Parcerias do CIPE na América Latina e no Caribe em 2010.

País	Parceria	Projeto
Argentina	Centro para la Estabilidad Financiera – CEF	Promover práticas para uma Boa Governança Corporativa; promover transparência na gestão dos Fundos de Pensão.
Argentina	Centro de Implementación de Políticas Públicas para La Equidad y el Crecimiento – CIPPEC	Fortalecimento das Instituições em defesa da Reforma Fiscal
Bolívia	Fundación Milenio	Promover a liberdade

		econômica e cidadã
Colômbia	Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – CONFECÁMARAS	Criação de incentivos para padrões de Governança Corporativa
Colômbia	Centro de Investigación Económica y Social – FEDESARROLLO	Promoção de uma agenda de reforma
Cuba		Promover a reforma em Cuba
México	Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo	Fortalecimento empresarial de Governança no México
Nicarágua	Consejo Superior de la Empresa Privada – COSEP	Promover a democracia a través de uma agenda de negócios nacional
Panamá	Consejo Nacional de la Empresa Privada – CONEP	Promover parcerias público-privadas
Paraguai	Fundación Desarrollo en Democracia – DENDE	Construção de estratégias para uma parceria público-privada. Fórum do setor privado da economia: construção de uma agenda de reforma no Paraguai
Paraguai	Fundación Paraguaya para La Cooperación y Desarrollo	Fortalecimento da democracia a través da educação para o empreendedorismo
Peru	Instituto Libertad y Democracia – ILD	Fortalecimento de um mercado livre e democrático. Práticas na Amazônia Peruana.
Peru	Instituto Invertir	Promoção da liderança e os valores

		democráticos entre a juventude
Venezuela	Centro de Divulgación Del Conocimiento Economico para la Libertad – CEDICE	Promoção do diálogo democrático a través de um programa de análises econômicas e legislativas
Venezuela	Confederación Venezolana de Industriales – CONINDUSTRIA	Melhorar as práticas democráticas nas empresas venezuelanas

Fonte: Elaboração própria, a partir do CIPE, *AnnualReport*, 2010. p.22-23²⁷

Para 2011, o CIPE teve como desafio fortalecer e melhorar o envolvimento do setor privado no processo democrático, assim como melhorar a qualidade do debate político em países que disputariam eleições, incluindo Argentina, Guatemala, Nicarágua e Peru. (CIPE, *AnnualReport*, 2010. p.23)

Segundo uma análise do CIPE sobre a América Latina e o Caribe, os países desta região se dirigem em duas direções; alguns – entre eles, o Chile, a **Colômbia** e o Peru – reafirmam mediante suas ações os valores democráticos e da economia de mercado. Pelo contrário, a crise econômica internacional tem inspirado os líderes de países como a Argentina, a Venezuela e a Bolívia a implementar ações e políticas de cunho estatal. Ao longo da região o CIPE procura apoiar maiores níveis de diálogo, o fortalecimento das instituições democráticas e soluções a problemas econômicos a partir de solidas políticas orientadas pela economia de mercado. Assim também o CIPE busca criar soluções para os altos níveis de informalidade da região; promover o papel do setor privado em uma sociedade democrática através da **Governança Corporativa** e da participação em diálogos sobre as políticas

²⁷Disponível em: http://www.cipe.org/about/report/annualReport2010_content.pdf.
Acessado em: 05.01.2012

públicas, assim como fortalecer a liderança dentro do setor privado e da sociedade civil. (site oficial do CIPE; grifos meus)²⁸

De acordo com os dados fornecidos pelo próprio CIPE no documento estratégico para o período de 2007 a 2012 (CIPE, 2007a), cinco temas foram considerados centrais para a atuação nesse período.

O primeiro é a formação de *propostas econômicas para os partidos políticos*, cujo objetivo é combater as propostas “populistas” e desenvolver uma abordagem centrada em governança, reformas institucionais e educação cidadã acerca das vantagens das políticas propostas. O segundo foco de atuação é a *reforma do setor informal*²⁹, segundo o CIPE o setor informal oferece uma base importante para as políticas “populistas”. O terceiro foco é *capacitar o setor privado para participar de forma mais ativa nos processos de definição das políticas públicas*, sempre com o objetivo de criar um consenso em torno da democracia e das reformas pró-mercado. O quarto foco é continuar apoiando a implementação da “*Governança Corporativa e a cidadania corporativa*” (*corporatecitizenship*), como mecanismos para fortalecer o mercado de capitais e atrair investimentos. Por último, o quinto foco de atuação será o *combate à corrupção* que, segundo avaliação do CIPE, representa um custo elevado para as empresas que atuam na América Latina. (MINELLA, 2010)

Um dos objetivos desta pesquisa é a análise de um dos temas considerados como prioritários: **a Governança Corporativa**, vista pelo CIPE como uma “solução para muitos dos problemas que afetam o desenvolvimento econômico e as

²⁸Disponível em: <http://www.cipe.org/regional/lac/indexs.php> Acessado em: 20.12.2011

²⁹O CIPE procura criar soluções para os altos níveis de informalidade em América Latina

instituições políticas no capitalismo contemporâneo”. (CIPE, 2009).

2.3 A relação do CIPE com a Governança Corporativa

Em um material sobre Governança Corporativa do CIPE junto com a USAID - *United States Agency for International Development*, encontramos uma discussão sobre a conceituação do termo; para eles:

Traditionally, it has been viewed as the domain of large companies in developing economies – something of interest to investors and CEOs. However, as experiences of the past several decades show, corporate governance is much more than that. It helps to clean up the governance environment, exposing insider relationship and injecting values of transparency and accountability in both private and public transactions. Corporate governance is also an effective means of building up a functional small and medium-sized enterprise sector which can be capable of generating jobs and attracting investment – recognized sustainable solutions to poverty. In all, as good governance in the private sector is inseparable from good governance in the public sector, corporate governance can be viewed as one of the important tools to make democracies deliver for all segments of society. (SHKOLNIKOV, 2008, p.11-12, apud MINELLA, 2010)³⁰

30“Tradicionalmente, tem sido vista como o domínio de grandes empresas em economias em desenvolvimento, o qual tem algo de interesse para os investidores e CEOs. Mas podemos ver que, pelas experiências das últimas décadas a governança corporativa é muito mais do que isso. Ela ajuda a limpar o ambiente de governança, expondo a relação privilegiada e ajudando a implementar valores de transparência e responsabilidade tanto na área privada como na pública. Governança Corporativa é também um meio eficaz de construção de um setor empresarial funcional de pequeno e médio porte que pode ser capaz de gerar empregos e atrair investimentos com soluções sustentáveis para a pobreza. Uma boa governança no setor privado é inseparável da boa governança no setor público; a Governança Corporativa pode ser vista como uma das ferramentas mais importantes para fazer que a democracia chegue a todos os segmentos da sociedade”. (Tradução minha)

O envolvimento inicial do CIPE com Governança Corporativa está inscrito na estratégia do governo e das corporações estadunidenses relacionadas com as transformações políticas e econômicas de países do centro e leste europeu na transição para uma economia capitalista. O “sucesso” alcançado nessa atividade na Europa teria levado a USAID - *United States Agency for International Development* e o CIPE a implementar e apoiar programas e organizações de Governança Corporativa na América Latina a partir do início dos anos 2000. (CIPE, 2005, *apud* MINELLA, 2012)

Dentro da concepção de democracia e livre mercado preconizada pelo CIPE, a Governança Corporativa “não pode existir sem instituições chave da democracia e é, portanto, uma ferramenta crucial no desenvolvimento democrático” (CIPE, 2005 *apud* MINELLA, 2010).

No site oficial do CIPE, eles afirmam que:

Governança Corporativa continua a ser uma questão de importância para empresas e governos interessados em atrair investimentos, ou desenvolvimento de uma economia mais forte do setor privado, e assegurando a transparência nas transações públicas e privadas. Uma boa Governança Corporativa pode ajudar as empresas a estabelecer uma relação transparente entre os proprietários e gestores, reforçar o papel e as capacidades dos conselhos de administração e assegurar a proteção dos direitos de acionistas minoritários. Há muitas ligações entre a melhoria da governança pública e privada, como os valores fundamentais da Governança Corporativa – equidade, transparência, responsabilidade e prestação de contas – que também são os valores fundamentais da democracia.

CIPE trabalha com seus parceiros para melhorar os processos de governança e instituições, integrando as normas internacionais com experiência e contexto local. A ênfase é colocada tanto no nível da empresa de assistência, tais como melhorar

a adesão ou reforço das capacidades operacionais dos conselhos de administração, nacional e as reformas institucionais, como a elaboração de códigos de Governança Corporativa ou a criação e fortalecimento dos institutos nacionais de administração.³¹

“A viabilidade e confiança de uma economia começa com o fortalecimento das instituições democraticamente constituídas, tanto públicas como privadas”. Isso foi afirmado por John Zemko, Oficial para a América Latina e o Caribe – CIPE, na apresentação do livro *Experiencias Exitosas de Gobierno Corporativo en la Región Andina*, onde também afirma que “o CIPE, com o apoio do NED, tem-se envolvido no esforço mundial para promover o desenvolvimento de economias democráticas, através da divulgação do conceito e práticas de uma Boa Governança Corporativa”. No mesmo documento ele discursa que:

Através da Governança Corporativa a democracia se consolida já que gera espaços para a transparência, a rendição de contas e o resgate dos princípios democráticos. Elementos todos que têm se diluído no grosso desempenho empresarial dando passo a práticas corruptas e o favorecimento indevido de interesses que baixam a competitividade dos setores produtivos e obviamente das regiões e do país. Ao reivindicar a importância dos sistemas de governança das empresas se regenera a confiança nas instituições, se promove a transparência e se fortalece a responsabilidade financeira, permitindo assim a atração de capital, a renovação e o desenvolvimento dos mercados nacionais de capitais, e o melhoramento da governança democrática no marco de um Estado social de direito. (ZEMKO, 2007. p.apresentação)

³¹Disponível em: http://www.cipe.org/programs/corp_gov/index.php. Acessado em: 20.12.2011

No período de 2007 a 2010, atuando com diferentes organizações, o CIPE apoiou programas relacionados com a governança corporativa na Argentina, no Brasil, no Chile, na **Colômbia**, no México, no Peru, e realizou um programa de alcance regional que incluía a **Colômbia**, o Equador e a Venezuela. Podemos ver a conformação de tais parcerias e programas no quadro 4.

QUADRO 4

CIPE – *Center for International Private Enterprise* – Governança Corporativa (GC). Programas e parcerias na América Latina (2007 a 2010)

País/ Região	Parceiro	Programa
Argentina	<i>Fundación Centro de Estabilidad Financiera</i> (CEF) *	Governança Corporativa (GC) em instituições financeiras; adoção de padrões de GC
Brasil	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	GC em empresas familiares no Brasil
Chile	<i>Centro para el Gobierno de la Empresa – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Chile</i> (FEAUC)	Desenvolvimento de GC
Colômbia	<i>Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio</i> (Confecámaras)*	GC em empresas públicas e privadas
México	<i>Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo</i> (CECG)*	Fortalecimento da GC
Peru	<i>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas</i> (UPC)	Treinamento em GC

Regional	Confecámaras (Colômbia)	Promoção de GC na Colômbia, Equador e na Venezuela
-----------------	------------------------------------	---

Fonte: CIPE, *Annual Report* 2007, p.37. CIPE, *Annual Report*, 2009 *apud* MINELLA (2010, p.17)

(*) Parcerias vigentes em 2010. Atualização a partir do quadro 3.

A quantidade e a abrangência geográfica dos programas e parcerias sugerem uma ativa participação do CIPE e permitem levantar a hipótese de que ele se constitui em um dos principais articuladores da implementação e expansão da Governança Corporativa na América Latina. (MINELLA, 2010, p.17)

Como podemos perceber existem programas do CIPE sobre Governança Corporativa na América Latina. O objeto desta pesquisa se desenvolve na Colômbia, especificamente na Confecámaras – *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio* (no próximo capítulo vamos nos aprofundar na sua definição, histórico e objetivos). O CIPE tem como parceria a Confecámaras para promover a Governança Corporativa na Colômbia, segundo a própria instituição, utilizando um enfoque estratégico inovador. Nas palavras de Paola Gutierrez, gerente do programa CIPE-Confecámaras, “temos feito várias alianças para difundir tal conceito, mostrando que o governo corporativo é uma ferramenta efetiva, que beneficia todos os segmentos da sociedade”.³²

³² Gutierrez, Paola. *Calificación de Colombia em prácticas de Gobierno Corporativo*. Disponível em: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm. Acessado em: 01.09.2011

CAPÍTULO 3

3.1 Colômbia em dados

Não é possível falar de Governança Corporativa na Colômbia sem fazer uma aproximação à realidade econômica do país, tendo uma visão integral do mercado de capitais e da estrutura empresarial nacional.

No balancete social pode-se observar que, de um total de quarenta e dois milhões (42.000.000) de habitantes, dois milhões e seiscentos mil (2.600.000) colombianos se encontram desempregados e outros cinco milhões e meio (5.500.000) subempregados; mais de 50% da população se encontra abaixo da linha da pobreza³³.

O conceito de Governança Corporativa, como já vimos nos capítulos anteriores, nasceu e cresceu em grandes economias, que contam com mercados de capitais desenvolvidos, mas a realidade colombiana e no geral de toda a América Latina, é um pouco diferente; devemos levar em conta que a estrutura empresarial é formada, na maior parte das vezes, por pequenas e médias empresas.

Cerca de 70% das empresas colombianas são constituídas por Sociedades de Família³⁴, em que todos os processos corporativos estão limitados pela cultura patriarcal e da subordinação familiar. Dessa forma as empresas não contam com processos de gestão que garantam durabilidade e eficiência. (GOMEZ, 2003. p.11)

A Bolsa de Valores da Colômbia conta com cento e vinte e quatro (124) empresas listadas, enquanto que nas Câmaras de Comércio têm se constituído legalmente cento e oitenta e quatro mil (184.000) empresas. Por isso não podemos limitar o conceito de Governança Corporativa às empresas listadas na Bolsa. (idem)

³³ Dados estatísticos de 2005. Disponível em: <http://www.dane.gov.co> Acessado em 12.01.2012

³⁴ São aquelas em que existem dois ou mais sócios com parentesco de consanguinidade até de segundo grau (pai, mãe, filho e irmãos) ou união civil (pais adotivos ou filho adotivo), ou casamento, sempre que os sócios exerçam sobre a sociedade um controle econômico, financeiro ou administrativo. (*Superintendência de Sociedades*, Ofício 220-12100 de 1999)

3.2 Confecámaras – *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio*

A *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio*, conhecida como Confecámaras, foi instituída em Ibagué, a “capital musical da Colômbia”, no dia 16 de maio de 1969, quando se reuniram representantes de 40 Câmaras de Comércio da Colômbia e assinaram a sua ata de constituição. Segundo consta no *site* da instituição, a Confecámaras nasceu de uma urgente necessidade que essas entidades tinham de agrupar-se e fortalecer-se através de um organismo de caráter nacional, que as coordenasse e assistisse no desenvolvimento das suas funções.

Ainda na visão da própria entidade, sua inspiração seria unir seus esforços através da agremiação para constituir uma unidade empresarial que canalizasse sua força em todas as áreas da produção nacional e levasse a voz dos interesses gerais do setor produtivo do país.

Segundo textos disponíveis no *site* da entidade, a Confecámaras tem trabalhado durante mais de quatro décadas em função dos interesses gerais do setor empresarial colombiano, na defesa dos princípios que inspiram a livre empresa e seu exercício privado. Ao mesmo tempo, coopera com as Câmaras no desenvolvimento de atividades concertadas com o setor público para promover o desenvolvimento socioeconômico das regiões, ao convocar os interesses nacionais.³⁵

Pelo seu estatuto, a Confecámaras se constitui como órgão consultivo e assessor das Câmaras de Comércio confederadas para alcançar seu melhoramento equilibrado quanto à tecnificação, eficácia e agilidade na prestação de serviços.³⁶

Consta nas definições jurídicas colombianas que as Câmaras de Comércio são pessoas jurídicas sem fins de lucro, de caráter corporativo, sujeitas à execução de todos os seus atos

³⁵Disponível em:

http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=64 Acessado em: 15.08.2011

³⁶Disponível em:

http://www.confecamaras.org.co/Documentos/DireccionAdministrativa/Otros/19690714_Estatutos_Confecamaras_MinJusticia.pdf Acessado em: 15.08.2011

de administração, gestão e contratação ao direito privado, e que têm como finalidade defender e estimular os interesses gerais do empresariado na Colômbia.

Para a própria legislação colombiana, as Câmaras de Comércio se constituem em um modelo de colaboração público-privada através do qual se realizam os fins constitucionais de promoção da prosperidade geral do empresariado, da liberdade de empresa como a base do desenvolvimento nacional, de solidariedade e de participação na vida econômica nacional.

As Câmaras de Comércio estão sujeitas a seus atos de administração, gestão e contratação, às normas de caráter público que sejam aplicáveis aos particulares que exercem funções administrativas pela delegação de funções públicas em virtude de contratos ou atos administrativos, os quais deverão ser levados em consideração por se tratarem de normas de aplicação restrita e exegética.³⁷

Segundo textos oficiais da entidade, a Confecámaras tem como objetivos estratégicos velar pela sustentabilidade e relevância do sistema e fortalecer os processos internos operativos e corporativos. Pretende socializar as informações de projetos e boas práticas entre as Câmaras membros; promover programas de formação, entre outros.³⁸

Como já tinha mencionado antes, a Confecámaras tem parceria com o CIPE para promover a Governança Corporativa na Colômbia; para cumprir esse objetivo tem feito alianças com membros da academia, representantes de grupos econômicos e financeiros, organizações não governamentais, a bolsa de valores, Câmaras de Comércio, meios de comunicação, a Superintendência de valores e sociedades, entre outros representantes do governo nacional e ativistas independentes (GUTIERREZ, 2003).³⁹

Segundo o programa da Confecámaras, uma Governança Corporativa na Colômbia iria aumentar a competitividade, estimular o crescimento econômico, gerar

³⁷Disponível em:

http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=66. Acessado em: 18.08.2011

³⁸Disponível em:

http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=77 Acessado em: 16.09.2011

³⁹Gerente do Programa Gobierno Corporativo para Colômbia: CIPE-CONFECAMARAS.

empregos e prepararia as sociedades nacionais para enfrentar as metas impostas pelos processos de globalização.

3.3 Governança Corporativa na Colômbia

No início de 2001 não havia códigos de Governança Corporativa no mercado colombiano, assim como o termo de Governança Corporativa era desconhecido para a maioria das associações de empresas, governo e negócios.

Nesse contexto a Confecámaras, em parceria com o CIPE, iniciou um programa para promover os *Princípios da OCDE de Governança Corporativa na Colômbia*. O objetivo era criar consciência sobre a importância da Governança Corporativa para o desenvolvimento econômico do país. Eugenio Marulanda Gómez, o presidente da Confecámaras, disse:

A Federação tem vindo a liderar este processo com um senso de antecipação. Nosso compromisso é a competitividade do país e do sistema empresarial. Por este motivo estamos promovendo a Governança Corporativa a partir de perspectivas diferentes, incluindo na lista empresas familiares e estatais. O objetivo é socializar o conhecimento dentro de nossas empresas para aumentar a produtividade das empresas e melhorar as condições sociais na Colômbia.

Em maio de 2001 a Colômbia adotou uma abordagem sistemática para incentivar a Governança Corporativa no mercado de capitais. A Superintendência de Valores expediu a Resolução 275, a qual constituiu um dos exercícios mais criativos e avançados desde o ponto de vista regulatório, mediante o qual se promovia a adoção de princípios de boa governança entre as sociedades listadas que tinham a intenção de ser destinatárias dos recursos dos fundos de pensão. (Confecámaras, 2009. p.6)

No final de 2001 a Confecámaras formou um comitê para construir um referencial geral de Governança Corporativa, baseado nos princípios da Governança Corporativa da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Isso envolveu a participação da Bolsa de

Valores da Colômbia, a *Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (Asofondos)*⁴⁰, as Câmaras de Comércio de Bogotá e Cartagena, a *KPMG*⁴¹, a Universidad de los Andes, *Spencer Stuart*⁴², a revista de economia *Dinero*⁴³ e a Confecâmaras. (GUTIERREZ, 2003)

No início de 2002 o código Confecâmaras foi lançado. Paola Gutierrez, gerente do programa Confecâmaras-CIPE, descreveu a construção de código nos seguintes termos:

A inspiração veio diretamente do CIPE. Eles sabiam a importância de ter um código de melhores práticas para promover a Governança Corporativa. O desafio era criar um consenso dentro do setor privado porque o conceito de governança era completamente desconhecido. A Resolução 275 criou na época uma reação negativa em algumas das associações empresariais da Colômbia, por esta razão, foi acordado com a Superintendência de Valores que o governo não devia fazer parte do comitê para criar o código.

Em 2005, se expediu a Lei 964, que contém uma série de normas de caráter obrigatório para as sociedades abertas. Finalmente em 2007 a nova Superintendência Financeira promoveu um grupo de trabalho intersetorial que realizou um **Código País de Governança Corporativa**. Para isso uma nova comissão foi composta pelas seguintes instituições: a *Asociación*

⁴⁰Entidade gremial colombiana sem fins de lucro, com a missão de promover o desenvolvimento de sistemas de pensões com base na poupança individual para os trabalhadores colombianos. Disponível em: <http://www.asofondos.org.co> Acessado em: 13.01.2012

⁴¹*KPMG International* opera como uma rede internacional de empresas membros que realizam serviços de Auditoria, Impostos e Assessoria, trabalhando de maneira estreita com os clientes para ajudar-lhes a mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades. Disponível em: <http://www.kpmg.com/co/es/whoweare/Paginas/default.aspx> Acessado em: 20.12.2011

⁴²*Spencer Stuart* é uma das líderes mundiais em empresas de consultoria executiva. Disponível em: <http://www.spencerstuart.co.uk/> Acessado em: 13.01.2012

⁴³*Dinero*: Revista colombiana de economia. Disponível em: <http://www.dinero.com/home>. Acessado em: 13.01.2012

*Nacional de Comercio Exterior (Analdex)*⁴⁴; *Asociación de Fiduciarias (Asofiduciarias)*⁴⁵; a *Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (Asofondos)*; *Asociación Nacional de Empresários de Colômbia (ANDI)*⁴⁶; a Bolsa de Valores da Colômbia; a *Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras)*, a *Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda)*⁴⁷ e a Superintendência Financeira⁴⁸ (Governo). (BERNAL, 2007. p.7)

3.4 Confecámaras e Governança Corporativa

Segundo Paola Gutierrez, gerente do programa Confecámaras-CIPE, a Confecámaras reconhece o conceito de Governança Corporativa como uma ferramenta para criar confiança e eficiência no mercado colombiano. Para isso tem promovido princípios de Governança Corporativa na Colômbia, através de um programa de cooperação internacional com a Corporação Financeira Internacional (IFC), o Banco Mundial, o Fórum Global de Governança Corporativa e o Center International Private Enterprise – CIPE. (GOMEZ, 2003. p.10)

Em um primeiro momento a Confecámaras tem realizado alianças estratégicas para conseguir difundir a Governança Corporativa na Colômbia. Segundo dados oferecidos por Paola Gutierrez, algumas das organizações e/ ou pessoas aliadas são: alguns membros da academia, representantes de grupos econômicos e financeiros chaves, ONGs, a Bolsa de Valores, investidores líderes dos fundos de pensão, empresas de auditoria, Câmaras de Comércio, meios de comunicação, a Superintendência de Valores e Sociedades, entre outros

⁴⁴ É uma agremiação sem fins de lucro, que tem como propósito fomentar e fortalecer a atividade de comércio exterior na Colômbia. Disponível em: <http://www.analdex.org> Acessado em: 11.01.2012

⁴⁵ São entidades de serviços financeiros, constituídas como sociedades anônimas. Disponível em: <http://www.asofiduciarias.org.co>. Acessado em: 10.01.2012

⁴⁶ Agremiação sem fins lucrativos, que tem como objetivo difundir e propiciar os princípios políticos, econômicos e sociais de um bom sistema de livre empresa. Disponível em: <http://www.andi.com.co/> Acessado em: 10.01.2012

⁴⁷ Agremiação sem fins lucrativos, agrupa as companhias de seguros, de resseguros e as sociedades de capitalização na Colômbia. Disponível em: <http://www.fasecolda.com> Acessado em: 11.01.2012

⁴⁸ Em 2006 fundiu-se a Superintendência de Valores com a Superintendência Bancária e criou-se a Superintendência Financeira (Superfinanciera).

representantes do governo nacional e ativistas independentes. (GUTIERREZ, 2003. p.76)

Com essas alianças, segundo a própria Confecámaras, pretende-se difundir o conceito de Governança Corporativa na Colômbia demonstrando que é uma ferramenta que previne a fuga massiva de capitais, aumenta a competitividade, estimula o crescimento econômico, gera empregos e prepara as empresas para ultrapassar as barreiras da globalização. (idem p.77)

3.4.1 Instituições parceiras na promoção da Governança Corporativa na Colômbia

Tendo em vista a importância desse conceito, algumas organizações internacionais e nacionais estão brindando seu apoio financeiro, tecnológico e de pesquisa para que o país implemente o sistema de consolidação de Governança Corporativa.⁴⁹ A seguir cito cada organização, com um pequeno detalhamento e o discurso oficial encontrado em seu *site* institucional.

Regulador Global:

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE

Organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado. Tem sua sede em Paris, França. Na OCDE, “os representantes dos países membros se reúnem para trocar informações e definir políticas com o objetivo de maximizar o crescimento econômico e o desenvolvimento dos países membros”.

Site: <http://www.oecd.org>

Multilaterais:

Corporação Financeira Internacional – IFC

É o ramo do setor privado do Grupo Banco Mundial. “A missão da IFC é promover o investimento sustentável do setor privado

⁴⁹ Disponível em: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/organizaciones-que-lo-promulgan.html>. Acessado em: 03.01.2012

dos países em desenvolvimento, ajudando a reduzir a pobreza e a melhorar a vida das pessoas”.

Site: <http://www.ifc.org>

Center International Private Enterprise – CIPE

“Fortalece a democracia em todo o mundo através da iniciativa privada e orientada para o mercado de reforma”.

Site: <http://www.cipe.org/>

Corporación Andina de Fomento – CAF

É um banco de desenvolvimento constituído em 1970, formado por 18 países da América Latina, do Caribe e da Europa, e 14 bancos privados da região andina. “A instituição promove o modelo de desenvolvimento sustentável por meio de créditos, recursos reembolsáveis e apoio na estruturação técnica e financeira de projetos do setor público e privado da América Latina”.

Site: <http://www.caf.com>

Banco Mundial

Organização internacional constituída por 185 países-membros desenvolvidos e em desenvolvimento. “O Banco Mundial ajuda governos de países em desenvolvimento a reduzir a pobreza por meio de empréstimos e experiência técnica para projetos em diversas áreas”.

Site: <http://www.bancomundial.org/>

Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID

Estabelecido em 1959, é a maior fonte de financiamento para o desenvolvimento na América Latina e no Caribe. “Apoia iniciativas de países da América Latina e Caribe para reduzir a pobreza e a desigualdade. Tem como objetivo trazer desenvolvimento de uma maneira sustentável e que não cause prejuízos climáticos”.

Site: <http://www.iadb.org>

Secretaria de Estado para Assuntos Econômicos da Suíça – SECO

“É responsável pelo planejamento e implementação de medidas de política econômica e comercial com países em desenvolvimento, e os novos Estados-Membros da União Europeia. A SECO também é responsável pela coordenação das relações da Suíça com o Grupo Banco Mundial, os bancos de desenvolvimento regionais e as organizações econômicas da Organização das Nações Unidas”.

Site: <http://www.seco.admin.ch/>

Fórum Global de Governança Corporativa

Criado em 1999 pelo Banco Mundial e pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com “o objetivo de promover o setor privado como motor de crescimento econômico, reduzir a vulnerabilidade a crises financeiras nas economias em desenvolvimento e incentivar o investimento eficiente e socialmente responsável”.

Site: <http://www.gcgf.org/>

Nacionais:

Confederación Colombiana de Camaras de Comercio – Confecámaras

“É uma instituição autônoma, sem fins lucrativos, constituída para fins de ajuda mútua e interesse coletivo entre as câmaras de comércio colombianas que funcionam na Colômbia ou fora do país”.

Site: <http://www.confecamaras.org.co/>

Superintendencia de Sociedades de Colombia

“É um órgão técnico, dependente do Ministério de Comercio, Indústria e Turismo, pelo qual se exerce a inspeção, vigilância e controle das sociedades mercantis”.

Site: <http://www.supersociedades.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia

“É o órgão governamental encarregado de supervisionar o sistema financeiro colombiano, com o fim de preservar sua estabilidade, segurança e confiabilidade, assim como promover, organizar e desenvolver o mercado de valores”.

Site: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

3.4.2 Atividades da Confecámaras para a implementação da Governança Corporativa

As atividades a seguir se encontram listadas e detalhadas no artigo “Introducción y Avances de Confecámaras em Materia de Gobierno Corporativo⁵⁰”, escrito em 2003 pelo Senhor Eugenio Muralanda Gómez, presidente da Conferación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras – e Membro da Junta Diretiva do Instituto Latino-Americano de Governança Corporativa⁵¹.

1. Código Marco de Governança Corporativa para Emissores

A Confecámaras convocou um Comitê de Princípios no qual integrou os principais atores do mercado, para criar o “Código Marco de Práticas Corporativas Colombianas”.

Esse código tem como público-alvo os emissores de valores, ou aquelas sociedades que possam no futuro ter acesso ao mercado de valores. Como mencionado anteriormente, desse comitê participaram a Confecámaras, as Câmaras de Comércio de Bogotá e Cartagena, KPMG, a Bolsa de Valores da Colômbia, a *Asociación Nacional de Fondos de Pensiones*, a Revista *Dinero* e *SpencerStuart*.

2. Programa de treinamento em Governança Corporativa

⁵⁰ Disponível em:

<http://www.gobiernocorporativo.com.co/images/descargas/libroblanco.pdf> Acessado em: 03.01.2012

⁵¹ A Confecámaras, como coordenadora da Red Latino-Americana, em 2003, criou um órgão supranacional, o Instituto Latino-Americano de Governança Corporativa. Designando o Paulo Villares, *chairman* do Instituto de Governança Corporativa no Brasil, como presidente do ILGC.

A Confecámaras tem capacitado mais de quatro mil (4000) pessoas, entre executivos, diretores e estudantes relacionados com o tema, chegando assim a todas as regiões da Colômbia.

Só no primeiro ano, capacitaram-se mais de duas mil (2000) pessoas, entre empresários, contadores, auditores, advogados, consultores e acadêmicos.

3. Capacitação aos meios de comunicação

Tem-se realizado oficinas para involucrar aos meios de comunicação escritos, visuais e radiais o tema de Governança Corporativa. Na primeira oficina, o objetivo era mostrar do que se trata a Governança Corporativa. E a segunda, que teve o apoio da *Corporación Andina de Fomento* (CAF), contou com a participação de John Plender⁵², que ensinou a mais de 88 jornalistas da área andina (Colômbia, Venezuela, Peru, Equador e Bolívia) os mecanismos para cumprir com êxito os temas da Governança Corporativa, dando ênfase à responsabilidade que os meios de comunicação têm com o mercado.

4. Capacitação aos Órgãos de Regulação

A Confecámaras elaborou um programa de capacitação para os funcionários da Superintendência de Valores e Sociedades, da qual participaram vários expertos em Governança Corporativa. Nas capacitações de reguladores participaram mais de duzentos (200) funcionários públicos das Superintendências.

5. Capacitações aos empresários

A Confecámaras convidou expertos para capacitar o empresariado colombiano sobre o tema. Entre eles estão Luca Enrique (advogado italiano); Mike Lubrano e Peter Taylor (da IFC); Mario Mariash, da *National Association of Directors*; Mauro Cunha, do Bradesco-Templeton; Olga Stankevicius, Price Waters House e Grant Kirkpatrick, chefe da Divisão da OCDE-Francia, entre outros.

6. Concurso de Governança Corporativa em Construção

⁵²Desde 1981, é escritor e colunista do *Financial Times*, jornal internacional de negócios, com sede no Reino Unido.

O concurso gerou um espaço acadêmico para que os estudantes universitários conhecessem a Governança Corporativa e colocassem em prática seus conhecimentos construindo um Manual de Boa Governança Corporativa, com a informação específica da empresa escolhida para cada grupo.

Consiste em capacitar grupos de estudantes para escrever um Manual de Boa Governança Corporativa que transmita confiança, transparência, rendição de contas e um balanço dos conselhos. As empresas escolhidas são aquelas que se encontram exportando ou com potencial exportador de diferentes setores e regiões.

O concurso foi desenvolvido pela Confecámaras, pelo Ministério de Comércio Exterior, pelo Departamento Nacional de Planeación, pela Câmara de Comércio de Bogotá e pela Corporação Andina de Fomento – CAF.

7. Participação na regulação

Um dos pontos mais críticos relacionados com a Governança Corporativa é a regulação. Mas a Confecámaras aliou-se ao Governo Nacional nas iniciativas de mudança que se tem desenvolvido, participando diretamente da criação de reformas ou lei sobre a Governança Corporativa.

8. Ferramentas de difusão

Um dos grandes obstáculos identificados pela Confecámaras para promover a Governança Corporativa tem sido a ausência de literatura e ferramentas no idioma espanhol; para isso foram desenvolvidos mecanismos que permitem concentrar a informação e manter atualizado o mercado em geral.

Algumas ferramentas são: a página web www.gobiernocorporativo.com.co; o *Boletín Electronico Quincenal*, com notícias internacionais e nacionais sobre o tema; assessoria técnica ao Governo Nacional (a Confecámaras foi convocada para coordenar a *Red Especializada em Gerencia*, que faz parte da *Red Colombia Compíte*, um cenário criado pelo Governo para gerar elementos de competitividade); o programa *Face to Face com o Empresário*, que consiste na adoção de dez empresas, de diversos tipos, para que incorporem a Governança Corporativa; centro de documentação, que contém mais de dois

mil (2000) documentos relacionados ao tema; *Centro Nacional de Gobierno Corporativo*.

Internacionalmente a Confecámaras tem se destacado como líder não só na região andina, mas em toda a América Latina.

3.5 Código da Boa Governança Corporativa – Colômbia

Os Códigos de Boa Governança se constituem um tema de debate em muitos países. Esses códigos têm como objetivo fundamental melhorar o funcionamento das empresas interna e externamente, buscando eficiência, transparência e responsabilidade ante a sociedade. Mas as práticas de boa governança estão sujeitas a fatores culturais, institucionais e regulatórios de cada país.

Historicamente nesse assunto, temos a figura de Robert Monks, ativista pioneiro que mudou a Governança Corporativa nos Estados Unidos. Com foco nos direitos dos acionistas, ele os mobilizou para o exercício de um papel ativo nas corporações. Com base no senso de justiça e na conformidade legal, especialmente no que tange aos acionistas minoritários, Monk foi um dos primeiros a evidenciar a importância da boa governança para a prosperidade da sociedade. Segundo ele “a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não dispõe de tal recurso”. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011, p.156)

O Informe Cadbury, publicado no Reino Unido em 1992, foi o pioneiro; em 1998 o Comitê Hampel emitiu o Código Combinado, que acabou substituindo o Informe de Cadbury. Em 1993 a Bolsa de Valores de Toronto criou um comitê para avaliar o governo das corporações, que escreveu o Informe Dey. Na França, em 1995 foi publicado o Informe Viénot. Na Holanda, o Informe Peters, em 1997. Na Espanha, o Informe Olivencia, em 1998, e no mesmo ano o Informe Cardon na Bélgica. (ROELL, 2002. p.66. *apud* ZALUAGA, 2003. p.30)

Em 1998, a reunião de ministros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – pediu a tal organização que criasse, conjuntamente com os governos nacionais e certas organizações internacionais e com o setor privado, alinhamentos em matéria de Governança Corporativa. Na reunião de ministros seguinte, em 1999, os princípios foram

apresentados e aprovados. (ROELL 2002. p.66. *apud* ZALUAGA, 2003. p.30)

O Relatório de Cadbury tinha como foco os aspectos financeiros e os papéis dos acionistas, conselhos, auditores e executivos. Já a OCDE evidenciou a ligação entre uma boa governança e o desenvolvimento econômico dos países. As práticas de boa governança atraem investidores, reduzem os custos de captação de recursos e dessa forma desenvolvem a economia. (ROSSETTI e ANDRADE, 2011)

Nas palavras da própria OCDE, a finalidade dos princípios é:

Assistir aos governos de países membros e não membros nos seus esforços por avaliar e melhorar os marcos legais, institucionais e normativos da Governança Corporativa nos seus países, assim como proporcionar diretrizes e sugestões para as bolsas de valores, os investidores, as sociedades e outras partes implicadas no processo de desenvolvimento das Boas Práticas de Governança Corporativa. (OCDE, 1999)

Esclarece-se que tais princípios foram desenvolvidos pensando nas sociedades inscritas nas bolsas de valores, mas mesmo assim eles podem ser utilizados por pequenas e médias empresas. A OCDE deixa bem claro que não existe um modelo único de Governança Corporativa; por isso os princípios não são fixos, eles devem ser revisados periodicamente, devido às mudanças no contexto. (ZALUAGA, 2003. p.31)

Os princípios da OCDE se baseiam em cinco categorias: direitos dos acionistas; tratamento equitativo; função dos grupos de interesse; comunicação e transparência; e responsabilidade do conselho.

Na Colômbia existem quatro Códigos de Boa Governança Corporativa, o da Confecámaras (2001), o Código da PME de Governança Corporativa (2003), o Código Andino (2004) e o Código de Governança Corporativa Novo Colombiano (maio de 2007). O setor privado tem desempenhado um papel fundamental no esforço para implementar as práticas internacionais. “Assim como a influência direta de organismos internacionais, os códigos de boa governança são produto de

muitos fatores, muitos deles imensuráveis”. (BERNAL, 2007. p.11)

3.5.1 Código de Boa Governança Corporativa da Confecâmaras – 2001

O *Código Marco de Buen Gobierno* é um empreendimento do setor privado. Na introdução do documento, afirma-se que “para impulsar o desenvolvimento econômico precisa-se do restabelecimento da confiança nas empresas que financiam suas atividades”. (GOMEZ, 2001, p.2)

Fez parte da confecção desse código a Bolsa de Valores da Colômbia, a *Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías – ASOFONDOS* –, as Câmaras de Comércio de Bogotá e Cartagena, a *KPMG*, a *Universidad de los Andes*, *Spencer Stuart*, a revista de economia *Dinero* e a Confecâmaras.

Segundo o próprio Código, o objetivo é oferecer um guia para que o setor empresarial de maneira autônoma, gradativamente e particularmente, adote melhores práticas corporativas. Não tem como ser aplicado em todos os pontos, mas a ideia é que as empresas elaborem seus próprios Códigos, fazendo uma adaptação à sua organização, atividade econômica e fontes.

Esse Código se divide em sete seções, em conformidade com os Princípios da OCDE, de 1998, reconhecendo a realidade societária da economia emergente colombiana.

- I. Direitos e tratos equitativos dos acionistas
- II. Funções e responsabilidades da Junta Diretiva
- III. Transparência, fluidez e integridade da informação
- IV. Os grupos de interesse da sociedade e a responsabilidade social
- V. O executivo principal
- VI. Os conflitos de interesse
- VII. Administração e resolução de controvérsias

3.5.2 Código da PME – Pequenas e Médias Empresas – de Governança Corporativa – 2003

A *Red Colombia Compite* convocou um comitê interinstitucional para que adaptasse os padrões internacionais de Governança Corporativa às características e necessidades das Pequenas e Médias Empresas (PME).

Segundo o próprio Código, ele foi elaborado tendo em consideração que a maioria das empresas colombianas é de origem familiar. (GOMEZ, 2004)

Fazem parte da confecção desse código a Confecámaras, a *Red Colombia Compite*, a *Asociación Colombiana de Pequeños Industriales - ACOPI*⁵³, a Bolsa de Valores de Colombia, a *Cámara de Comercio de Bogotá*, a *Cámara de Comercio de Cartagena*, a *Cámara de Comercio de Medellín*, o *Departamento Nacional de Planeación*⁵⁴, a *Federación de Aseguradores Colombianos - Fasecolda*, *Incubar Colombia*⁵⁵, *Innovar Colombia*⁵⁶, KPMG, o *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, *Superintendencia de Sociedades*, *Transparencia por Colombia*⁵⁷, *Universidad de la Sabana*, *Universidad de los Andes*, *Universidad Externado de Colômbia*.

3.5.3 Código Andino – 2004

Patrocinado pela CAF – Corporación Andina de Fomento, este Código foi elaborado pela IAAG S.A.⁵⁸. Com o objetivo de possuir um Código Andino, com base nos Princípios da OCDE. Como esta detalhado na introdução do mesmo, tem-se desenvolvido um estudo e uma colheita de informações sobre a realidade jurídica e econômica da região. (CAF, 2005)

⁵³Disponível em: <http://www.acopi.org.co/> Acessado em: 02.02.2012

⁵⁴Departamento Administrativo que pertence ao ramo executivo do poder público e depende diretamente da Presidência da República. Disponível em: <http://www.dnp.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos.aspx>. Acessado em: 02.02.2012

⁵⁵Incubadora de empresas inovadoras de base tecnológica, especializada em prover serviços integrais de empreendimento e criação de empresas em nível nacional. Disponível em: <http://www.incubarcolombia.org.co/> Acessado em: 02.02.2012

⁵⁶Revista da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Nacional de Bogotá. Disponível em:

http://www.fce.unal.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=389&Itemid=241. Acessado em: 02.02.2012

⁵⁷É uma organização sem fins de lucro, criada em 1998, com a missão de "liderar desde a sociedade civil a luta integral contra a corrupção e pela transparência, no público e no privado, para promover a cidadania ativa, fortalecer as instituições e consolidar a democracia" Disponível em:

<http://www.transparenciacolombia.org.co/QUIENESSOMOS/tabid/60/language/en-US/Default.aspx>. Acessado em: 02.02.2012.

⁵⁸**IAAG Consultoria & Corporate Finance (IAAG)** é um escritório especializado em Consultoria Estratégica e Corporate Finance. Faz trabalhos em países emergentes da América Latina, Europa, África e Ásia, tanto em programas patrocinados e financiados por agências multilaterais de desenvolvimento como em operações de assessoramento ao setor privado e a agências governamentais. Disponível em: http://www.iaag.com/quienes_es.html. Acessado em: 02.02.2012

Os *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo* – LCAGC – é dirigido às empresas e a suas organizações, e em forma secundária aos governos, aos órgãos reguladores das sociedades ou aos mercados de capital. (CAF, 2005) Propõem que as empresas adotem o código como meio de gerar competitividade internacional, melhorar a eficiência na gestão e dessa forma atrair inversores nacionais e internacionais.

3.5.4 Código de Mejores Prácticas Corporativas – 2007

Na visão da Superintendência Financeira da Colômbia, o melhoramento das práticas de Governança Corporativa requer ação conjunta das autoridades governamentais, das empresas e dos inversores, mediante normas obrigatórias com esquemas de autorregulação e cumprimento voluntário. (SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, 2007)

Fazem parte da confecção desse código a *Asociación Nacional de Empresários de Colômbia* - ANDI, *Asobancaria*⁵⁹, *Asociación de Fiduciarias* - Asofiduciarias, *Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías* - Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia, Confecâmaras, a *Federación de Aseguradores Colombianos* - Fasecolda, e a Superintendência Financiera de Colômbia.

Esse código está estruturado da seguinte maneira:

- I. Assembleia Geral de Acionistas
- II. Junta Diretiva
- III. Revelação de informação financeira e não financeira
- IV. Solução de controvérsias

Para sua elaboração, conforme o documento deixa claro, baseia-se nos *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*. (Circular Externa028, 2007)

O que podemos perceber é que, entre os quatro Códigos de Boa Governança, dois são setoriais, um para as PMEs e o outro para a região Andina, e que na confecção de todos de uma maneira ou outra a Confecâmaras está presente.

⁵⁹ É o grêmio representativo do setor financeiro colombiano. Integram bancos comerciais nacionais e estrangeiros, públicos e privados, corporações financeiras e instituições oficiais. Disponível em: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/asobancaria/quienes_somos/ Acessado em: 02.02.2012

O primeiro Código segue fielmente os princípios da OCDE e foi convocado pela Confecámaras, mas só ao setor privado, para que este elaborasse um material de boa governança focado nas empresas privadas.

Já o segundo foi convocado pela *Red Colombia Compíte*, mas também contou com a participação da Confecámaras, focado nas PMEs, com o intuito de adaptar as práticas internacionais de boa governança à realidade colombiana.

O Código Andino foi uma encomenda da CAF - Corporación Andina de Fomento para um escritório de consultoria, a IAAG S.A., que para realizá-lo pediu à Confecámaras dados sobre como era a composição do empresariado colombiano e qual era seu comportamento em relação à Governança Corporativa (também com base nos princípios da OCDE).

E por último o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa foi uma iniciativa do governo colombiano, que convocou a Confecámaras e outras organizações – tanto do setor privado quanto do público – para elaborar um código baseado no Código Andino, portanto nos princípios da OCDE. Isso fez dessa iniciativa um tripé entre o governo, as empresas e os inversores.

Como vimos, a Confecámaras é de presença marcante na elaboração dos diversos Códigos Colombianos de Governança Corporativa. O trabalho por ela desenvolvido é sempre vinculado ao CIPE, por meio do financiamento do programa de Governança Corporativa na Colômbia.

CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, examinei o trabalho desenvolvido pela parceria entre a Confecâmaras e o CIPE, para a divulgação e implementação da Governança Corporativa na Colômbia. Para isso precisei primeiro definir o que é Governança Corporativa; depois discorri sobre o “conflito de agência”, conceito sem o qual não podemos definir a Governança Corporativa, e os modelos que existem; em outro momento apresentei ambas instituições e visualizei a parceria entre elas.

O conflito de agência acontece pelo distanciamento que se deu entre a gestão e a propriedade; antigamente os proprietários eram os próprios gestores das empresas, mas com o passar o tempo foram contratando executivos para desenvolver essa função, e é exatamente nesse ponto em que se dá um conflito de interesses. No modelo anglo-saxão isso acontece entre os executivos e os acionistas, mas na América Latina, onde a propriedade das empresas geralmente é mais concentrada, o conflito tende a se estabelecer entre os acionistas majoritários e os minoritários. No trabalho foram apresentados três modelos de governança corporativa, o anglo-saxão, o germânico e o japonês, mas pode-se perceber que o modelo anglo-saxão vem se propagando em detrimento dos outros (inclusive na Alemanha e no Japão, países nos quais as grandes empresas consideram a presença dos trabalhadores em seus conselhos). O modelo anglo-saxão tem uma orientação de *shareholders*, enquanto que os outros dois modelos se aproximam mais à de *stakeholders*. A implementação do modelo anglo-saxão na América Latina tem sofrido várias modificações, especialmente pela formação dos mercados latino-americanos e pela constituição das suas empresas. Mas mesmo assim ele continua sendo a referência para a aplicação da Governança Corporativa nessa região.

O desenvolvimento teórico começou com a revisão da literatura em torno da problemática de Governança Corporativa. Tal revisão me permitiu situar melhor a pesquisa, definir as bases para conseguir relacionar o CIPE com a Confecâmaras e pesquisar sobre as atividades desenvolvidas, assim como a influência deles na Colômbia.

O conceito de Governança Corporativa é muito debatido, tem variadas interpretações, assim como aplicações no mundo empresarial e de gestão. Na Colômbia especificamente,

constatou-se que a discussão em torno do tema ganhou muito espaço, e que a parceria entre o Cipe e a Confecármas contribuiu de forma significativa nesse processo. Como resultado, as “boas práticas” de Governança Corporativa ficaram bem vistas e aceitas por uma parte das empresas, e a partir disso supõe-se que possam atrair mais investimentos nacionais e/ ou internacionais.

A variação do conceito de Governança Corporativa pode ser percebida a partir do objetivo principal da empresa, dependendo disso surgem diversos modelos. É claro que a conjuntura e o contexto histórico fazem com que os modelos sofram alterações e que sua aplicabilidade não seja a mesma em todos os países. No fim das contas, cada país, por mais próximo que seja, tem as suas peculiaridades, seja pela cultura ou pela formação das suas empresas ou do mercado.

Na década de 90, devido à internacionalização e abertura dos mercados, a difusão do modelo anglo-saxão ocorreu mais na América Latina, pois os Estados Unidos precisavam de certa garantia para que suas empresas pudessem investir nessa região, e para isso era importante criar alguns princípios para poder medir e avaliar o mercado e/ou as empresas. Para alguns defensores da chamada Boa Governança Corporativa, como é caso do CIPE, não é só por isso que essa governança é importante para as corporações e o governo dos Estados Unidos, mas também porque, segundo eles, gera uma “boa democracia”. O CIPE se apropria de um conceito de democracia e de sua “necessidade” para afirmar a importância da Governança Corporativa, tentando sempre fazer uma ligação do setor público com o privado. Isso quer dizer que não basta uma boa governança para as empresas privadas, ela precisa ser estendida para o setor público também.

Na Colômbia podemos ver que esse discurso é muito difundido pela Confecámaras com o financiamento do CIPE; o tempo todo ambas as instituições, em parceria, defendem e propagam o conceito de Governança Corporativa, tanto no setor público como no privado.

Mas a Boa Governança Corporativa não pode se basear unicamente na adoção de um Código, pois este só se constitui como uma base para construir uma cultura organizacional de transparência. É isso que vimos que acontece na Colômbia, pois lá temos quatro códigos, e as empresas vão adotando um e o

modificando segundo a sua realidade e seus interesses.

O CIPE não tem como objetivo só manter o sistema capitalista na América Latina, mas também desenvolver estratégias que atendam aos interesses dos Estados Unidos. Por isso que ele faz parceria com instituições locais, para dessa forma conseguir divulgar e propagar seus interesses, a fim de cumprir seus objetivos.

Esta pesquisa tem, sem dúvidas, um caráter exploratório e empírico. Mas é muito importante discutirmos essa questão na Sociologia e na Ciência Política, pois a Governança Corporativa tem uma repercussão social e política, sem mencionar os próprios propósitos dela. Nesse sentido, conclui-se também que é necessário ampliar e aprofundar a análise sobre o tema.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Wilson A. C. de. **A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional**. (Tese de doutorado), Universidade de São Paulo, 2007.

BERNAL, Andrés. **The 2007 meeting of the latin american corporate governance roundtable**: Country Report: Voluntary Corporate Governance Code in Colombia. Medellín: OCDE, 2007. Disponível em:
<http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/presentacion.htm>

BOHN, John. **Cipe at 15 years: lessons learned**. In: GEURTS, Geoffrey; ROGERS, Steven; SULLIVAN, John D. (orgs.). Impact and results of Cipe's global programs, 1984-1999. Washington, DC, Cipe, ago. 2001. p. 9-19.

CIPE. **AnnualReport 2010**. Disponível em:
<http://www.cipe.org/publications/report/archives/>

_____. **Five year strategy 2007-2012**. CIPE, 2007a. Disponível em: <http://www.CIPE.org/about/strategy5year.pdf>.

CONFECAMARAS. Disponível em:
http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=64 Acessado em: 15.08.2011

_____. **Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia**. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2009.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. **Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo**: Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. Bogotá: CAF, 2005.

FRANCO, Julián Benavides. **Historia del Gobierno Corporativo en el mundo. Definición, y objetivos del Gobierno Corporativo**. Disponível em:

[Http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm) Acessado em: 01.09.2011

GEURTS, Geoffrey; ROGERS, Steven; SULLIVAN, John D. (Orgs.). **Impact and results of CIPE's global programs, 1984-1999**. Washington, DC: CIPE, 2001.

GÓMEZ, Eugenio Marulanda. **Principios y marco de referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo**. Bogotá: Confecámaras, 2001.

_____. Introducción y Avances de Confecámaras en Materia de Gobierno Corporativo. In: CONFECÁMARAS. **Libro Blanco de Gobierno Corporativo**. Bogotá: Confecámaras, 2003. p. 10-16.

_____. **Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresas**. Bogotá: Red Colombia Compite, 2004.

GRÜN, Roberto. **Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.18, n.52: 121-143, 2003a.

_____. **Convergência das elites e inovações financeiras: a Governança corporativa no Brasil**. *Rev. bras. Ci. Soc.* [online]. 2005, v.20, n.58, pp. 67-90.

GUTIÉRREZ V., Paola. **La calificación de Colombia en prácticas de Gobierno Corporativo: La confederación colombiana de cámaras de comercio promueve el Gobierno Corporativo em Colombia**. Principios de Gobierno Corporativo, OCDE, 1999. Publicado por el CIPE. En busca de Buenos directores: Uma guía hacia la formación del Gobierno Corporativo em el siglo XXI. 3ª edición, 2003.

KITAGAWA, Carlos H.; RIBEIRO, Maísa de Souza. **Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na integridade dos conselhos e autonomia dos conselheiros**. *Rev. contab. finanç.* [online]. 2009, vol.20, n.51, pp. 61-76.

LARREA, Ortiz & et al., **Análisis del Buen Gobierno Corporativo**. Disponível em: <http://larreayortiz.com/es/articulos-destacados/44-articulos/97-analisis-del-buen-gobierno-corporativo> Acessado em: 23.10.2011

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOWE, David. **Idea to reality: a brief history of the National Endowment for Democracy**. Disponível em: <<http://www.ned.org/about/nedhistory.html>>. Acesso em: 12 maio 2008.

MINELLA, Ary C. **Construindo hegemonia: democracia e livre mercado (atuação do NED e do CIPE na América Latina)**. Caderno CRH, Salvador, v. 22, n55, p.13-40, jan/abril 2009.

_____. **América Latina: uma visão sociopolítica das transformações e das perspectivas do sistema financeiro (V etapa)**. Projeto de Pesquisa, CNPq/UFSC, 2010.

_____. **Reformas políticas e econômicas: a atuação da organização norteamericana *Center for International Private Interprise (CIPE)* na América Latina**. Texto preliminar para o 54º Congresso Internacional de Americanistas. Viena, 2012.

OCDE. **OECD Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>.

_____. **Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedad**. 1999. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>

_____. **White paper on corporate governance in Latin America**. 2003. 77 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/25/2/18976210.pdf>>. [Existe versão em português: *Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina*, Versão em Português traduzida por Pinheiro Neto Advogados]

ROELL,A, BECHT, M, e P.BOLTON. **Corporate Governance and Control**. Working Paper 9371. National Bureau of Economic Research. 2002.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 600 p.

SALAS, V. (2002). **El gobierno de la empresa**. Colección de Estudios Económicos de la Caixa, 29. Disponível em www.eumed.net/tesis

SANTANA, Martín D.J. (2002). **Disposiciones estatutarias de gobierno, identidad del propietario y comportamiento corporativo. Evidencia para la empresa española**. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponível em: www.eumed.net/tesis

SHKOLNIKOV, Aleksandr e WILSON, Andrew. **From Sustainable Companies to Sustainable Economies: Corporate Governance as a Transformational Development Tool**. CIPE, Economic Reform, Issue Paper No. 0804, October 2008. (Este texto também está publicado In: CIPE; USAID. Corporate Governance. The Intersection of Public and Private Reform, CIPE, 2009. 60p. Disponível em: http://www.CIPE.org/programs/corp_gov/pdf/CG_USAID.pdf. Acesso: 30.8.2010).

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOTO, María Gracia García. **El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas**. 2003. 123 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economía, Departamento de Departamento: Economía Y Dirección de Empresas, Universidad De Las Palmas De Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, 2003. Disponível em: www.eumed.net/tesis

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. **CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**: Colombia. Bogotá: Superintendencia Financiera De Colombia, 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Convergência dos modelos de governança corporativa e relativismo moral: resenha e apreciação crítica. In: **Governança Corporativa: internacionalização e convergência: os novos rumos das práticas de governança**. Coordenação de Joaquim Rubens Fontes Filho, Ricardo Pereira Câmara Leal. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

WEST, Andrew. **Corporate governance and moral relativism**. Corporate Governance: an International Review, 17(1), 2009. P.107-109.

ZEMKO, John. Apresentação. In: CONFECÁMARAS. **Experiencias Exitosas de Gobierno Corporativo en la Región Andina**. Colômbia: Periodicas Ltda, 2007. p. 7-8.

ZULIAGA, Bernardo Barona. Principios de la OECD. Genealogía, descripción y explicación. Comentarios. In: CONFECÁMARAS. **Libro Blanco de Gobierno Corporativo**. Bogotá: Confecámaras, 2003. p.29-44.

ANEXO A

ANEXO B